

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ

Системна криза української бібліотечної галузі та шляхи її подолання

ЧЕРВЕНЬ 2026 РОКУ

Підготовлено на основі відкритих джерел, матеріалів профільних організацій та публічних даних щодо стану бібліотечної сфери України.

АВТОРИ:

Ігор Крупка, керівник аналітичного відділу Мережі захисту національних інтересів «АНТС», професор Львівського національного університету імені Івана Франка, доктор економічних наук

Люсьєна Шум, виконавча директорка Мережі захисту національних інтересів «АНТС», голова благодійного фонду «Бібліотечна країна»

Яна Варивода, молодший аналітик Мережі захисту національних інтересів «АНТС»

РЕЗЮМЕ

Українська бібліотечна галузь перебуває не у точковій, а у системній кризі. Її проявами є критично низька оплата праці, швидке старіння кадрів, хронічне недофінансування оновлення фондів та інфраструктури, застаріла система оцінювання діяльності бібліотек, а також розрив між задекларованою державною політикою і фактичними управлінськими рішеннями.

Ключова проблема полягає в тому, що бібліотеки досі здебільшого сприймаються як установи з книжковим фондом, а не як інфраструктура розвитку людського капіталу, освіти впродовж життя, цифрової та інформаційної грамотності, соціальної інтеграції, підтримки громад і збереження культурної пам'яті. Такий підхід призводить до фінансування за залишковим принципом і не дає змоги оцінити реальну суспільну користь бібліотек.

Реформа оплати праці є необхідною, але недостатньою умовою для подолання системної кризи бібліотечної сфери. Вона має бути складовою комплексної державної політики, що передбачає інституційну модернізацію бібліотек, переосмислення їхньої ролі у розвитку громад і людського капіталу, розвиток сучасних професійних компетентностей бібліотекарів, розширення фінансової автономії бібліотек, інтеграцію бібліотек у систему міжсекторального партнерства із закладами освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та іншими публічними інституціями, оновлення підходів до оцінювання їхньої діяльності, посилення підтримки бібліотек у прифронтових громадах та реалізацію державних програм, спрямованих на відновлення ролі бібліотек як ключових інституцій освіти, культури, соціальної згуртованості та навчання впродовж життя.

| Сфера | Проблема | Системний наслідок |
|---------------------|--|--|
| Кадри | Низькі зарплати та відсутність кар'єрних перспектив демотивують працівників і не залучають молодь. | Професія втрачає наступність, а майбутня модернізація стає майже неможливою без людей, здатних її реалізувати. |
| Фінансування | Бібліотеки переважно не отримують коштів на книжки, техніку, ремонти та оновлення сервісів. | Фонди старіють, якість послуг падає, а довіра громад до бібліотек послаблюється. |
| Управління | Оцінювання досі переважно спирається на кількість відвідувачів і книговидачу. | Не враховується реальний вплив бібліотек на освіту, соціальну згуртованість, цифрову грамотність і підтримку вразливих верств населення. |
| Реформи | Стратегічні документи визнають потребу змін, але практичне впровадження відстає. | Галузь залишається в інституційній моделі, яка обмежує розвиток і не створює стимулів для інновацій. |

1. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

Питання стану бібліотек в Україні виходить далеко за межі галузевої дискусії про культуру. Бібліотеки є однією з небагатьох публічних інституцій, які одночасно виконують освітню, культурну, соціальну, інформаційну та комунікаційну функції. У громадах, особливо невеликих і прифронтових, вони часто залишаються доступним простором для навчання, спілкування, отримання інформаційної допомоги, підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, і збереження локальної пам'яті.

У воєнний період значення бібліотек зростає. Вони підтримують сталість громад, допомагають людям адаптуватися до змін, зберігають евакуйовані колекції, організовують культурні та освітні події, а в окремих громадах фактично виконують роль гуманітарних хабів. Водночас саме в цей період нагромаджені структурні проблеми бібліотечної галузі стали особливо помітними.

Брифінг «Зарплата вирішує все? Як зберегти зберігачів спадщини і знань про неї», проведений Мережею захисту національних інтересів «АНТС» 14 квітня 2026 року в Українському кризовому медіа-центрі, зафіксував консолідовану позицію фахівців: ситуація у бібліотечній сфері є критичною та потребує невідкладного втручання [1]. Українська бібліотечна асоціація також наголошує на критичному стані кадрового потенціалу бібліотек і потребі першочергового перегляду оплати праці [4; 5].

Актуальність теми посилюється тим, що криза бібліотек безпосередньо пов'язана з кризою читання, освітніми втратами, нерівністю доступу до знань, цифровою ізоляцією частини населення та послабленням соціальної згуртованості. Тому реформу-

вання бібліотечної галузі має розглядатися не як другорядне культурне питання, а як елемент політики людського розвитку, освіти, національної стійкості та відновлення України.

2. МЕТА ТА АНАЛІТИЧНА РАМКА ЗВІТУ

Мета звіту – систематизувати основні прояви кризи української бібліотечної галузі, визначити її причини та наслідки, а також запропонувати напрями рішень, які можуть бути використані для формування державної і місцевої політики у сфері бібліотек.

Звіт побудовано за логікою: проблема → причина → наслідок → рішення. Це дає змогу відокремити симптоми кризи, зокрема низькі зарплати або застарілі фонди, від глибших інституційних причин: обмеженої автономії закладів, застарілої системи фінансування, невідповідних показників ефективності та недостатньої політичної пріоритизації бібліотек.

Окремо розглянуто стратегічну роль бібліотек у розвитку держави, зокрема в контексті читання, освіти, цифровізації, роботи з громадами і підтримки соціальної стійкості.

3. ОСНОВНІ ПРОЯВИ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ

3.1. Зарплата на рівні виживання

Оплата праці бібліотекарів залишається головним фактором кадрової кризи. Посадові оклади працівників бібліотек розраховують за Єдиною тарифною сіткою. Для бібліотечних посад це 8–12 тарифні розряди, що у 2026 році відповідає окладам від 5 691 грн до 7 356 грн [2; 3]. Навіть із надбавками за особливі умови праці, вислугу років або завідування бібліотекою загальна заробітна плата у багатьох випадках фактично дорівнює мінімальній зарплаті або перевищує її лише на кількасот гривень.

Проблема полягає не лише у низькому абсолютному розмірі оплати. Система фактично нівелює різницю між рівнями кваліфікації, стажем, обсягом відповідальності та результатами роботи. Якщо працівник з вищою освітою, досвідом і управлінськими функціями отримує майже стільки ж, як працівник без відповідного стажу чи додаткової відповідальності, професія втрачає мотиваційну логіку.

За оцінками Української бібліотечної асоціації, близько 80% працівників бібліотек отримують зарплату на рівні мініимальної [4; 5]. На тлі середньої заробітної плати по Україні це означає, що бібліотечна праця системно знецінена. У таких умовах надбавки не виконують стимулюючої функції, оскільки розраховуються від низького посадового окладу.

Низька оплата праці має мультиплікативний ефект: вона не лише погіршує добробут працівників, а й руйнує кадровий резерв, знижує якість управління, обмежує готовність до інновацій і робить професію непривабливою для молоді.

3.2. Старіння професії та втрата кадрової наступності

Кадрова структура бібліотечної сфери демонструє ознаки демографічної кризи. Станом на кінець 2025 року близько 30% працівників бібліотек були старшими за 60 років, 46,7% – у віковій групі 45–60 років, тоді як молодь до 35 років становила лише 9,3% [7]. Для порівняння, ще у 2023 році частка працівників віком понад 60 років була нижчою – 23,7% [7].

Це означає, що галузь не просто старіє природним шляхом, а втрачає здатність до відтворення. Молоді спеціалісти не бачать професійної перспективи, а досвідчені

працівники поступово виходять із системи. Разом із ними зникають локальна інституційна пам'ять, навички роботи з фондами, знання потреб громади та професійна експертиза.

Якщо цю тенденцію не зупинити найближчим часом, навіть майбутнє збільшення фінансування не гарантуватиме швидкого відновлення галузі: буде складно знайти підготовлених людей, здатних ефективно використати нові ресурси.

3.3. Хронічне недофінансування фондів, інфраструктури та сервісів

Фінансування бібліотек значною мірою залежить від можливостей і пріоритетів місцевих бюджетів. У багатьох громадах культура залишається останнім пріоритетом після освіти, медицини, ЖКГ, соціального захисту та безпекових потреб. У результаті бібліотеки отримують кошти переважно на мінімальне утримання, а не на розвиток.

За даними Українського інституту книги, у 2025 році 53% територіальних громад не виділяли коштів на закупівлю нових книжок для бібліотек, а на 2026 рік такі закупівлі запланували менше половини громад – 47,4% [8]. Це свідчить про системну проблему оновлення фондів. Без актуальних книжок, якісних електронних ресурсів, техніки, простору для подій і сучасних сервісів бібліотеки втрачають користувачів, а потім саме падіння відвідуваності використовується як аргумент для подальшого зменшення фінансування.

Проблема стосується не лише малих громад. Навіть великі установи національного значення стикаються з нестачею коштів на книги, техніку та утримання будівель [1]. У прифронтових громадах ситуація ще складніша: бібліотеки працюють в умовах пошкодженої інфраструктури, евакуації населення, зменшення місцевої податкової бази та додаткових гуманітарних функцій.

3.4. Застаріла система оцінювання ефективності

Один із найменш помітних, але стратегічно важливих чинників кризи – застаріла система оцінювання бібліотек. На практиці їхню діяльність оцінюють за кількістю користувачів та книговидач. Ці показники не є зайвими, але вони не відображають реального суспільного впливу бібліотеки.

Сучасна бібліотека може бути місцем не лише для читання, а й для неформальної освіти, цифрового навчання, правової та інформаційної підтримки, культурної інтеграції, подолання соціальної ізоляції, роботи з дітьми, людьми старшого віку, ветеранами, ВПО та іншими групами. У прифронтових громадах бібліотеки можуть виконувати роль гуманітарних і соціальних центрів. Якщо ці функції не потрапляють у систему оцінювання, вони залишаються «невидимими» для бюджету.

Україна ще з 2016 року має чинні стандарти, що регулюють показники функціонування бібліотек, оцінку їхньої ефективності та впливу, зокрема ДСТУ ISO 11620:2016, ДСТУ ISO 16439:2016 і ДСТУ ISO 2789:2016 [9]. Проте ці стандарти не стали реальним інструментом управління галуззю і розподілу фінансування.

У країнах ЄС оцінювання бібліотек зазвичай ширше: воно охоплює доступність, якість послуг, цифрові сервіси, вплив на громаду, підтримку освіти, соціальну інтеграцію та задоволеність користувачів. Для України перехід до такої системи означав би зміну фокусу: від бібліотеки як «приміщення з книжками» до бібліотеки як суспільного сервісу.

3.5. Розрив між стратегіями та практичними реформами

Стратегія розвитку культури в Україні на період до 2030 року передбачає інституційну реформу закладів культури, лібералізацію їхньої діяльності, реформування системи фінансування та зміну оплати праці у сфері культури [10]. Однак на рівні бібліотечної галузі ці положення поки не перетворилися на відчутні зміни.

Проблема полягає не у відсутності бачення, а у браку політичної волі, управлінської послідовності та ресурсного забезпечення. У результаті бібліотеки продовжують

працювати у моделі, яка не відповідає сучасним потребам громад, не стимулює розвиток і не дає керівникам достатньої гнучкості для оновлення сервісів.

Особливо гостро це проявляється в цифровізації. Значна частина бібліотек не має сучасних автоматизованих бібліотечних інформаційних систем, електронних каталогів, належної техніки й кадрового ресурсу для управління цифровими сервісами. Це обмежує доступ громадян до сучасних бібліотечних практик і послаблює роль бібліотек у цифровій грамотності.

4. ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ КРИЗИ

Кризу бібліотечної галузі не можна пояснити одним чинником. Низька зарплата є найбільш очевидним симптомом, але вона поєднана з інституційними обмеженнями, слабким фінансовим плануванням, застарілими правилами оцінювання і низькою політичною пріоритетністю сфери.

Головна причина – невідповідність між сучасними функціями бібліотек і моделлю, за якою вони фінансуються та управляються. Бібліотекам дедалі частіше делегують ширші суспільні ролі, однак ресурсна база, кадрові стимули та управлінські інструменти залишаються такими, ніби бібліотека є лише місцем зберігання і видання книжок.

| Причина | Як проявляється | Наслідок |
|---|---|---|
| Оплата праці прив'язана до низьких тарифних окладів | Надбавки не створюють реального стимулу, а кваліфікація майже не впливає на дохід | Відтік кадрів, відсутність молоді, зниження якості послуг |
| Фінансування розвитку залежить від залишкових ресурсів громад | Оновлення фондів, ремонтів і техніки відкладається на невизначений час | Старіння фондів, втрата користувачів, погіршення доступу до знань |
| Обмежена фінансова автономія бюджетних установ | Власні доходи, гранти та платні послуги не завжди перетворюються на мотивацію для персоналу | Низька підприємливість і залежність від бюджету |
| Застарілі показники ефективності | Не оцінюється соціальний, освітній і гуманітарний вплив бібліотек | Недооцінка ролі бібліотек під час бюджетного планування |
| Відсутність послідовної реформи | Стратегічні положення підкріплені лише операційним планом без детальної дорожньої карти з обсягами фінансуванням і відповідальністю | Збереження інерційної моделі та поглиблення кризи |

Найнебезпечніший наслідок кризи – втрата людського потенціалу. Якщо професія не оновлюється, держава втрачає не лише окремих працівників, а цілу мережу з відповідними компетентностями та навичками: роботу з фондами, культурну медіацію, інформаційну навігацію, підтримку читання, локальну історичну пам'ять і здатність бібліотек бути центрами громади.

Інший наслідок – посилення нерівності між громадами. Великі міста або активні громади можуть залучати додаткові ресурси, проводити модернізацію, створювати хаби й оновлювати простори. Малі та прифронтові громади часто не мають ані коштів, ані управлінської спроможності для цього. Без державного втручання розрив лише зростатиме.

5. НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯ

5.1. Невідкладна реформа оплати праці

Першочерговим рішенням має стати перегляд окладів у тарифній сітці. Річ у тім, що незалежно від джерела фінансування (державний чи місцевий бюджет) жодна бібліотека не може самостійно підвищити їх, а відповідно й суму заробітної плати. Підвищення мінімальної заробітної плати саме по собі не вирішує проблему, якщо посадові оклади залишаються низькими, а доплати фактично використовують для «дотягування» зарплати до мінімального рівня.

Реформа має забезпечити, щоб освіта, кваліфікація, стаж, управлінська відповідальність і складність роботи реально впливали на дохід. Для цього доцільно розглянути окрему професійну систему оплати праці у сфері культури або спеціальні коефіцієнти для бібліотечних посад, які б не руйнували соціальний баланс у державному секторі, але виводили бібліотечну працю з рівня виживання.

Окремий блок має стосуватися прифронтових територій: бібліотекарі, які працюють у зоні підвищеного ризику та виконують додаткові гуманітарні функції, повинні мати право на цільові надбавки за аналогією з іншими професіями (наприклад, вчителами), що працюють у складних умовах.

5.2. Інституційна реформа і більша автономія бібліотек

Підвищення окладів у тарифній сітці без інституційної реформи лише частково вирішить проблему. Більшість бібліотек залишаються бюджетними установами з обмеженою фінансовою гнучкістю, що унеможливує встановлення вищих премій і доплат ніж ті, які передбачені законодавством, тобто навіть якщо бібліотека сама заробить кошти (залучить грант, меценатські кошти або отримає доходи від платних послуг), то заплатити бібліотекарю більше ніж дозволяє закон не зможе (всі премії та доплати прив'язані до окладу, який дуже низький і відповідно премії теж малі). Тому бібліотекарі не можуть отримати зарплату понад «стелю», визначену тарифною сіткою та граничним розміром премій. Навіть якщо оклади бібліотекарів підвищать, то без права самостійно використовувати зароблені кошти суттєвого розвитку бібліотек не відбудеться.

Законодавство вже передбачає можливість надання платних послуг закладами культури та залучення інших джерел фінансування, зокрема благодійних внесків, грантів і дарунків [11; 13; 14; 15; 16]. Крім того, Закон України «Про культуру» встановлює, що отримання коштів від платних послуг та інших не заборонених джерел не повинно призводити до зменшення бюджетних асигнувань протягом бюджетного періоду [13].

Водночас на практиці багато бібліотек, особливо у малих громадах, не мають достатньої бухгалтерської, юридичної та управлінської спроможності для активного використання цих можливостей. Тому реформа має передбачати не лише зміну правил, а й методичну підтримку: типові положення, шаблони розрахунку вартості послуг, навчання для керівників і бухгалтерів, консультаційні центри для громад.

Одним із варіантів більшої автономії (у тому числі у виплаті заробітних плат працівникам) може бути пілотування моделей комунальних некомерційних підприємств або змішаних центрів культурних послуг, де бібліотека функціонує як структурний підрозділ. Однак така модель потребує обережного тестування – необхідно врахувати: податкові наслідки, оренду приміщень, пільги, гарантії базового фінансування і ризик перекладання відповідальності з держави та громади на сам заклад (**додаток 1**).

Оптимальний підхід – не одномоментна зміна статусу всіх бібліотек, а пілоти в громадах із різною спроможністю, оцінка результатів і подальше масштабування лише тих моделей, які довели ефективність.

5.3. Оновлення фінансування фондів, техніки та приміщень

Бібліотеки не можуть залишатися релевантними без оновлених фондів, сучасної

техніки, якісних просторів і цифрових сервісів. Потрібна окрема державна або державно-муніципальна програма підтримки бібліотек, яка б передбачала регулярне поповнення фондів, модернізацію приміщень, закупівлю техніки, впровадження електронних каталогів і автоматизованих бібліотечних систем.

Фінансування має бути не епізодичним, а прогнозованим. Якщо громада щороку не знає, чи матиме кошти на книжки, бібліотека не може планувати розвиток колекцій, події, партнерства й роботу з користувачами. Регулярність та прогнозованість фінансування важлива не менше, ніж його обсяг.

5.4. Нова система оцінювання бібліотек

Необхідно перейти від формальної статистики до оцінювання суспільного впливу бібліотек. Кількість відвідувачів і книговидача мають залишатися частиною статистики, але не можуть бути головними критеріями ефективності.

До системи оцінювання доцільно включити такі блоки:

- доступність: години роботи, просторову доступність, інклюзивність, доступ до інтернету та електронних ресурсів;
- якість і релевантність фондів: оновлення книжок, наявність сучасної літератури, доступ до українського та світового контенту;
- освітній вплив: програми читання, медіаграмотності, цифрової грамотності, навчання упродовж життя;
- соціальний вплив: роботу з ВПО, ветеранами, дітьми, людьми старшого віку, особами з інвалідністю;
- громадську роль: партнерства, події, локальні ініціативи, підтримку культурної пам'яті;
- цифровізацію: електронні каталоги, онлайн-сервіси та онлайн-події, використання автоматизованих бібліотечних систем.

Таке оцінювання дасть змогу обґрунтовано визначати, які бібліотеки потребують додаткової підтримки, які мають потенціал стати центрами громади, а де потрібне об'єднання, мобільні формати або зміна моделі роботи.

5.5. Оптимізація мережі без механічного закриття

Оптимізація бібліотечної мережі не повинна означати масове закриття закладів. Механічне скорочення, засноване лише на витратах або кількості відвідувачів, може знищити важливі соціальні осередки, особливо у віддалених і прифронтових громадах.

Правильна оптимізація має ґрунтуватися на комплексній оцінці: чисельності населення, транспортній доступності, ролі бібліотеки в громаді, наявності альтернативних культурних просторів, стані приміщення, можливості розвитку, кадровому потенціалі та потребах користувачів.

Для частини територій доцільним рішенням можуть бути мобільні бібліотеки, бібліобуси, спільні культурно-освітні центри або об'єднання адміністративних функцій із збереженням доступу до послуг. Приклад Львівської муніципальної бібліотеки показує, що об'єднання мережі може поєднуватися з модернізацією, розвитком послуг і збереженням бібліотечної присутності у різних частинах громади [12; 17]. Досвід Солонянської селищної територіальної громади Дніпропетровської області демонструє успішне впровадження роботи мобільного бібліобуса для обслуговування віддалених сіл громади. [25]

5.6. Особлива підтримка прифронтових громад

Прифронтові громади потребують окремої політики підтримки бібліотек. У цих регіо-

нах бібліотеки часто мають більші функції, ніж у тилових громадах: вони підтримують ВПО, працюють із дітьми та людьми старшого віку, допомагають з інформацією, беруть участь у збереженні або евакуації культурних цінностей, а іноді виконують роль безпечних громадських просторів.

Водночас їхня фінансова база слабша через виїзд населення, зниження доходів місцевих бюджетів, руйнування інфраструктури та збільшення першочергових безпекових витрат. Тому держава має розглянути цільові субвенції на підтримку бібліотек у прифронтових громадах, окремі програми ремонту і відновлення, а також надбавки для працівників, які працюють у зоні підвищеного ризику (за аналогією як у вчителів).

5.7. Фінансові джерела та питання пріоритетів

Аргумент про відсутність коштів не може бути єдиним поясненням бездіяльності. Питання полягає також у бюджетних пріоритетах, ефективності адміністрування доходів і готовності держави інвестувати в людський капітал. За оцінками окремих досліджень, потенційні резерви можуть міститися у боротьбі з контрабандою, зменшенні тіньової економіки, перегляді неефективних податкових пільг та зміні підходів до розподілу частини доходів місцевих бюджетів [18; 19; 20].

Для бібліотек це означає, що фінансування має розглядатися не як витрата на утримання застарілої мережі, а як інвестиція в освіту, читання, соціальну згуртованість і доступ громадян до знань. У такій логіці навіть обмежені кошти можуть бути ефективнішими, якщо спрямовуються на чітко визначені цілі та оцінюються за результатами.

6. СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ БІБЛІОТЕК У РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Бібліотеки мають бути включені у ширший контекст освітньої політики та політики людського розвитку. Досвід європейських країн показує, що надмірна й некритична цифровізація освіти може мати негативні наслідки для навичок читання, концентрації та глибокого розуміння тексту. Швеція, яка однією з перших активно впроваджувала цифрові інструменти у школах, останніми роками переглядає підхід і повертає більший акцент на паперові підручники та письмо від руки [21; 24].

Для України ця дискусія особливо важлива. За результатами PISA-2022 українські підлітки продемонстрували найнижчі результати саме у читанні; різниця з країнами ОЕСР у читанні оцінюється як відставання майже на два з половиною роки навчання [22; 23]. За таких умов бібліотеки можуть стати інфраструктурою відновлення культури читання, підтримки шкіл, неформальної освіти та роботи з дітьми й підлітками.

Йдеться не про протиставлення паперової книжки цифровим технологіям. Навпаки, сучасна бібліотека має поєднувати обидва підходи: забезпечувати доступ до друкованих книжок, розвивати цифрові навички, допомагати орієнтуватися в інформаційному середовищі, навчати критичному мисленню та підтримувати читання як базову компетентність громадянина.

У цьому сенсі бібліотека є не лише культурною установою, а й елементом освітньої безпеки держави. Вона може компенсувати частину освітніх втрат, підтримувати доросле навчання, допомагати людям змінювати професію, розвивати локальні спільноти та зменшувати інформаційну нерівність.

Також у сучасній моделі розвитку громад бібліотеки мають розглядатися не як ізольовані культурні установи, а як інтегровані центри надання суспільно значущих послуг. Їхній потенціал значно зростає завдяки міжсекторальній співпраці із закладами освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, службами зайнятості, центрами надання адміністративних послуг, молодіжними центрами та громадськими організаціями. Така взаємодія дає змогу реалізовувати спільні програми з розвитку читання, цифро-

вої та медіаграмотності, профілактики захворювань, підтримки психічного здоров'я, соціальної інтеграції, навчання впродовж життя та професійної перепідготовки. У результаті бібліотеки перетворюються на багатофункціональні громадські хаби, що зміцнюють людський капітал, підвищують доступність публічних послуг і сприяють сталому розвитку громад.

7. ПРІОРИТЕТНИЙ ПЛАН ДІЙ

| Період | Ключові дії | Очікуваний результат |
|----------------------|---|--|
| 0–6 місяців | Перегляд оплати праці бібліотекарів; запуск аудиту кадрового стану і мережі; визначення переліку прифронтових бібліотек для першочергової підтримки; підготовка типових методичних матеріалів щодо платних послуг, грантів і благодійної допомоги. | Зупинення найгостріших кадрових ризиків, формування фактичної бази для реформи, швидка допомога найвразливішим громадам. |
| 6–18 місяців | Пілотування нових моделей фінансування та автономії; впровадження оновлених показників ефективності на основі міжнародних стандартів; запуск програм оновлення фондів, техніки та електронних каталогів. | Поява практично перевірених моделей модернізації, краща якість послуг, перехід від утримання до розвитку. |
| 18–36 місяців | Масштабування успішних пілотів; інтеграція бібліотек у програми читання, цифрової грамотності та освіти дорослих; розширення залученості бібліотек в міжсекторальній співпраці, створення регулярної системи моніторингу впливу бібліотек на громади. | Стабільна модернізована бібліотечна мережа, яка працює як суспільний сервіс і підтримує розвиток громад. |

8. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ТА МІСЦЕВОЇ ПОЛІТИКИ

1. Затвердити окремий план дій із реформування бібліотечної галузі як частину реалізації Стратегії розвитку культури до 2030 року, з чіткими строками, відповідальними органами та індикаторами виконання.
2. Переглянути систему оплати праці бібліотекарів так, щоб посадові оклади та доплати, забезпечували гідний рівень доходу і відображали кваліфікацію й відповідальність працівника.
3. Запровадити цільові програми підтримки бібліотек у прифронтових громадах, зокрема субвенції на утримання, відновлення приміщень, закупівлю техніки та надбавки працівникам.
4. Розробити методичний пакет для громад щодо платних послуг, благодійних вне-

сків, грантового фінансування та використання власних надходжень бібліотек.

5. Пілотувати різні моделі інституційної автономії бібліотек, не змінюючи статус усієї мережі одночасно, і масштабувати лише ті рішення, які довели ефективність.
6. Перейти до оцінювання бібліотек за показниками доступності, якості, соціального впливу, цифровізації та внеску в освіту, а не лише за кількістю користувачів та книговидач.
7. Передбачити регулярне фінансування оновлення бібліотечних фондів, техніки, електронних каталогів і автоматизованих бібліотечних систем.
8. Посилити роль бібліотек у реалізації програм з відновлення читання, подолання освітніх втрат, розвитку медіаграмотності, навчання впродовж життя та підтримки згуртованості громад.
9. Інтегрувати бібліотеки у міжсекторальну систему надання суспільно значущих послуг шляхом розвитку партнерства із закладами освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, службами зайнятості, молодіжними центрами та іншими публічними інституціями.

9. ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Системна криза української бібліотечної галузі є наслідком тривалого недооцінення бібліотек як інституцій суспільного розвитку. Вона проявляється у низькій оплаті праці, старінні кадрів та браку сучасних компетенцій в працівників, недофінансуванні фондів і приміщень, застарілих правилах оцінювання та відсутності послідовної реформи.

Найгострішим елементом кризи є кадровий. Якщо бібліотечна професія й надалі залишатиметься економічно непривабливою, галузь втратить людей, які забезпечують її функціонування. Після цього навіть збільшення фінансування не гарантуватиме швидкого відновлення, оскільки підготовка фахівців і формування професійної спільноти потребують часу.

Підвищення зарплат бібліотекарів є необхідним першим кроком, але воно не замінює інституційної модернізації. Бібліотеки потребують більшої автономії, сучасних фінансових інструментів, оновлених стандартів управління, нових критеріїв ефективності та регулярного фінансування розвитку.

Оптимізація бібліотечної мережі має відбуватися не через механічне скорочення, а через переосмислення функцій бібліотек у громадах. У частині випадків потрібне об'єднання адміністративних функцій, у частині – мобільні формати, у частині – перетворення бібліотек на культурно-освітні хаби. В усіх випадках критерієм має бути доступ громадян до якісної бібліотечної послуги, а не лише вартість утримання приміщення.

Для прифронтових громад потрібна окрема державна політика. Там бібліотеки виконують посилені соціальні та гуманітарні функції, але мають слабшу фінансову базу. Без цільової підтримки держава ризикує втратити важливу інфраструктуру стійкості громад.

У стратегічному вимірі бібліотеки мають розглядатися як частина політики людського капіталу, освіти, читання, цифрової грамотності та соціальної згуртованості. Їхня модернізація – це не лише питання культури, а й питання якості освіти, доступу до знань, інформаційної стійкості та відновлення України.

ДЖЕРЕЛА

1. **Недофінансування культури веде до критичних наслідків: що може врятувати галузь?.** Український кризовий медіа-центр / YouTube, 2026. URL: <https://www.youtube.com/live/4tA4SRMhQTc>
2. **Про підвищення заробітної плати працівникам бібліотек.** Постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2009 № 1073. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1073-2009-п#Text>
3. **Соціальні гарантії працівників бібліотек.** Wiki Legal Aid. URL: https://legallaid.wiki/index.php/Соціальні_гарантії_працівників_бібліотек
4. **УБА: закликаємо першочергово підвищити зарплати бібліотекарів.** Читомо, 2026. URL: <https://chytomo.com/uba-zaklykaiemo-pershocherhovo-pidvyschyty-zarplaty-bibliotekariv/>
5. **Заява ГО «Українська бібліотечна асоціація» щодо критичного стану кадрового потенціалу бібліотек України.** Українська бібліотечна асоціація, 2026. URL: <https://ula.org.ua/images/documents/5448/ULA%20Appeal%2016%2002%202026.pdf>
6. **Навіть після індексації середня пенсія в Україні залишається нижче фактичного прожиткового мінімуму.** Данило Гетманцев / Telegram, 2026. URL: <https://t.me/getmantsevdanil/11900>
7. **В Україні майже третина працівників бібліотек – люди віком за 60 років.** Укрінформ, 2026. URL: <https://www.ukrinform.ua/amp/rubric-culture/4112453-v-ukraini-majze-tretina-pracivnikiv-bibilotek-ludi-vikom-za-60-rokiv.html>
8. **УІК: більшість громад у 2025 році не купували нових книжок для бібліотек.** Читомо, 2026. URL: <https://chytomo.com/uik-bilshist-hromad-u-2025-rotsi-ne-kupuvaly-novykh-knyzhok-dlia-bibliotek/>
9. **Стандарти ISO, чинні з 1.01.2017.** Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbu.gov.ua/node/3195>
10. **Стратегія розвитку культури в Україні на період до 2030 року.** Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 293-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-р#Text>
11. **Надання платних послуг закладами та установами культури.** Бюджетна бухгалтерія, 2016. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2016/may/issue-17-18/article-17911.amp>
12. **Перелік платних послуг, які надає Львівська муніципальна бібліотека.** Львівська муніципальна бібліотека. URL: <https://lmb.lviv.ua/faq>
13. **Про культуру. Закон України.** URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>
14. **Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури.** Постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2011 № 1271. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1271-2011-п#Text>
15. **Про затвердження Порядку визначення вартості та надання платних послуг закладами культури.** Наказ Мінкультури, Мінфіну та Мінекономрозвитку. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1590-15#Text>
16. **Про внесення змін до деяких законодавчих актів України.** Закон України від 24.12.2015 № 911-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/911-19#Text>
17. **Львівська муніципальна бібліотека: благодійні внески та приклад мережевої модернізації.** Публічні матеріали Львівської муніципальної бібліотеки. URL: <https://www.facebook.com/share/18QYecXayd/?mibextid=wwXlfr>
18. **Гроші на перемогу: внутрішні ресурси для стійкості та розвитку України.** ANTS, 2025. URL: https://ants.org.ua/wp-content/uploads/2025/10/money-for-victory_ua.pdf

19. **Як зміна зарахування ПДФО за місцем проживання платника може підтримати місцеві бюджети.** Decentralization.ua. URL: <https://decentralization.ua/news/18822>
20. **Територіальні громади 2025: ключові зміни та їхні наслідки.** VoxUkraine, 2025. URL: <https://voxukraine.org/terytorialni-gromady-2025-klyuchovi-zminy-ta-yihni-naslidky>
21. **Швеція відмовляється від електронного навчання – у школи повернуться паперові підручники.** БЖ, 2025. URL: <https://bzh.life/ua/novyny/1776349873-shvetsiia-vidmovliaietsia-vid-elektronnoho-navchannia-u-shkoly-povernutsia-paperovi-pidruchnyky/>
22. **Результати дослідження PISA-2025 оприлюднять у 2026 році.** Читомо, 2026. URL: <https://chytomo.com/rezultaty-doslidzhennia-pisa-2025-opryliudniat-u-2026-rotsi/>
23. **PISA-2022: короткий огляд усіх основних результатів.** Нова українська школа, 2023. URL: <https://nus.org.ua/2023/12/05/pisa-2022-korotkyj-oglyad-usih-osnovnyh-rezultativ/>
24. **Швеція переглядає підхід до цифровізації освіти: більше книжок і письма від руки для молодших школярів.** Всеосвіта, 2025. URL: <https://vseosvita.ua/c/news/post/116532>
25. **Бібліобус у Солонянській селищній територіальній громаді** URL: <https://solonyanska-gromada.gov.ua/bibliobus-15-07-03-24-03-2026/>

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗМІНИ ЮРИДИЧНОГО СТАТУСУ БІБЛІОТЕК

Причина, чому багато бібліотек не намагаються самостійно заробляти кошти, швидше криється у тому, що потрібно провести розрахунок вартості платних послуг на основі економічно обґрунтованих витрат, пов'язаних з їх наданням; визначити розмір пільг певним категоріям населення; величину доплат; вести облік наданих послуг та складати акти виконаних робіт тощо¹. Якщо у великих громадах², для цього є відповідні можливості: великі фінансові та бухгалтерські відділи, висококваліфікований та досвідчений персонал, бюджетні ресурси, які уможливають наймання консультантів у разі потреби, то в малих – вони обмежені, тобто бібліотеки в них може б і надавали якісь послуги платні, але не можуть собі дати раду з виконанням норм законодавства. Крім того, у частини з них можуть бути побоювання, що отримання ними доходів призведе до зменшення бюджетних асигнувань – насправді це не так, бо у ст. 26 ЗУ «Про культуру» (зміни внесено у 2021 році) чітко зазначено, що «у разі одержання державними і комунальними закладами культури коштів від надання платних послуг та коштів з інших джерел фінансування, не заборонених законодавством, бюджетні асигнування не зменшуються та протягом бюджетного періоду не підлягають вилученню, крім випадків, передбачених законом»³. Тобто є реальна та об'єктивна потреба в організації тренінгів та проведенні відповідних навчань.

Зміни законодавства, які дозволили бібліотекам самостійно заробляти кошти (надавати доволі широкий спектр платних послуг)^{4 5 6}, а також отримувати благодійну допомогу^{7 8} («благодійні внески, добровільні пожертвування, дарунки у вигляді коштів, матеріальних цінностей, нематеріальних активів, одержані від фізичних та юридичних осіб»⁹), дали змогу поліпшити стан справ з поповненням бібліотечних фондів та проведенням ремонтів, але майже ніяк не вплинули на зарплати бібліотекарів. Бібліотекам потрібно дозволити використовувати кошти, які отримано не з бюджету, на власний розсуд без поширення на них бюджетних правил¹⁰, або змінити їх статус на такий, який дозволяє це – на комунальні некомерційні підприємства (як це зробили для лікарень). Без такої лібералізації бібліотеки залишатимуться установами, які повністю залежать від настрою голови громади, депутатів та обсягу місцевого бюджету. Навіть якщо оклади бібліотекарів підвищать, то без права самостійно використовувати зароблені кошти суттєвого розвитку бібліотек не відбудеться.

Зазначимо, що чинне законодавство не забороняє власникам бібліотек проводити

1 Надання платних послуг закладами та установами культури URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2016/may/issue-17-18/article-17911.amp>

2 Перелік платних послуг, які надає Львівська муніципальна бібліотека - Можна зобронювати бібліотечний простір під свою подію (виставку, концерт, майстерклас, лекцію, клуб), скористатися простором для роботи (маємо Wi-Fi та комп'ютери для роботи користувачів. <https://lmb.lviv.ua/faq>

3 Про культуру: Закон України ... - https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17?find=1&text=пазі+одержання+коштів+від+надання+платних+послуг#w2_1

4 Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними і комунальними закладами культури: Постанова Кабінету міністрів України від 12 грудня 2011 р. № 1271. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1271-2011-п#Text>

5 Про затвердження Порядку визначення вартості та надання платних послуг закладами культури, заснованими на державній та комунальній формі власності <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1590-15#Text>

6 Про внесення змін до деяких законодавчих актів України: Закон України від 24.12.2015 № 911-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/911-19#Text>

7 Львівська муніципальна бібліотека має благодійний рахунок з можливістю перерахування коштів за QR-кодом, який можна відсканувати як в усіх 49 відділеннях так і в соцмережах на її сторінці – <https://www.facebook.com/share/18QYecXayd/?mibextid=wwXlfr>

8 Положення про порядок отримання та використання благодійних (добровільних) внесків, грантів та дарунків комунальною установою «Львівська муніципальна бібліотека» – <https://drive.google.com/file/d/1yl3-wZl0orWB3KvOzQ4S9GSUl6sZXdYF/view?usp=sharing>

9 Про культуру: Закон України ... - https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17?find=1&text=пазі+одержання+коштів+від+надання+платних+послуг#w2_1

10 Кошти, отримані від надання платних послуг, є додатковим джерелом фінансування бібліотеки, і використовуються відповідно до ст. 13 Бюджетного кодексу України з урахуванням вимог ч. 9 ст. 51 цього Кодексу на покриття витрат, пов'язаних з організацією та наданням цих послуг, у тому числі на: оплату праці працівників, які безпосередньо надають послуги; нарахування на оплату праці відповідно до законодавства; безпосередні витрати на оплату послуг інших організацій, товарів чи послуг, які використовуються при наданні платних послуг; капітальні витрати; індексацію заробітної плати; інші витрати відповідно до чинного законодавства.

таку реорганізацію і змінити статут з бюджетної установи (закладу) на комунальні некомерційні підприємства. Проте, на відміну від закладів охорони здоров'я, які були зобов'язані змінити організаційно-правову форму для укладення договорів із НСЗУ та отримання фінансування за Програмою медичних гарантій, бібліотеки не мають аналогічного зовнішнього стимулу для переходу до статусу комунального некомерційного підприємства (КНП).

Водночас така трансформація за чинного законодавства пов'язана з низкою ризиків, зокрема щодо оподаткування, користування земельними ділянками та комунальним майном, застосування окремих пільг, а також моделі бюджетного фінансування. Найсуттєвішим із них є відсутність гарантованого механізму фінансування діяльності бібліотеки після зміни організаційно-правової форми.

Нині комунальні бібліотеки як бюджетні установи утримуються за рахунок коштів місцевих бюджетів. Водночас стаття 27 Закону України «Про культуру» встановлює, що власні надходження державних і комунальних закладів культури не можуть бути підставою для зменшення обсягу бюджетного фінансування. Це створює важливу гарантію стабільності їхнього функціонування.

У разі перетворення бібліотеки на КНП така гарантія фактично послаблюється. Комунальне некомерційне підприємство працює за фінансовим планом, самостійно визначає систему оплати праці через колективний договір і отримує від засновника не бюджетні асигнування на утримання, а фінансову підтримку або оплату за надані послуги. На відміну від бюджетних установ, механізм такого фінансування не є нормативно гарантованим, що створює ризик скорочення базового фінансування у разі, якщо засновник розглядатиме власні доходи бібліотеки як підставу для зменшення бюджетної підтримки.

Зважаючи на це, сьогодні в Україні відсутні бібліотеки, які б функціонували як КНП, оскільки система міцно тримається за статус бюджетної установи. Проте цей статус зустрічається у змішаних закладах, наприклад культурно-мистецьких центрах. У такому разі зарплата працівників у його штаті вже не обмежена Єдиною тарифною сіткою, як у бюджетній установі.

Тому більшість бібліотек, які прагнуть реформ, обирають шлях модернізації всередині статусу бюджетної установи, оскільки перехід у КНП потребує від громади високої фінансової грамотності та готовності до нової моделі фінансування.