

УДК 027.7:005.941:[004.771:614.46(477)]  
DOI: 10.31866/2616-7654.6.2020.218608

## БІБЛІОТЕКИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

*Тетяна Колесникова,  
директорка науково-технічної бібліотеки  
Дніпровського національного університету  
залізничного транспорту імені академіка  
В. Лазаряна, кандидат наук із соціальних  
комунікацій, старший науковий  
співробітник (Дніпро, Україна)  
e-mail: chief.library@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4603-4375>*

Невизначеність поточного навчального року та довгострокового майбутнього в закладах вищої освіти (ЗВО) України і світу, суттєві зміни у національній вищій освіті, дистанціювання процесів навчання й досліджень вимагають термінового комунікативного переважання бібліотек. Мета статті: а) визначення та характеристика особливостей організації віддалено працюючих команд (колективів) бібліотек ЗВО на етапі переведення бібліотечних колективів на дистанційну роботу; б) виявлення підходів, які вже мають місце в Україні в умовах розвитку епідемії COVID-19. Автором досліджувався адміністративний аспект початкового етапу організації переведення колективів бібліотек ЗВО України на дистанційну роботу в перші 2 місяці (13.03–13.05.2020 р.) запровадження карантину в зв'язку з пандемією COVID-19. Здійснено ґрунтовний аналіз фахової літератури, сайтів бібліотек і бібліотечних асоціацій, соціальних мереж та саморефлексії власного досвіду як директорки університетської бібліотеки під час пандемії. Проведені інтерв'ю (22–24 квітня 2020 р.) із 8 директорами бібліотек ЗВО України з метою кращого розуміння організаційних моментів при необхідності швидкого переведення персоналу на віддалену роботу. Здійснено онлайн-анкетування (25–31 травня 2020 р.) 63 керівників і провідних фахівців бібліотек ЗВО України на тему «Моделі віддаленої роботи колективів університетських бібліотек в умовах невизначеності». Визначено першочергові дії керівництва бібліотеки та етапи цих дій при переведенні бібліотечних колективів на віддалену роботу. Виявлено та охарактеризовано чотири моделі організації віддалено працюючих команд (колективів): Модель 1 – «Еталонна»; Модель 2 – «Профі»; Модель 3 – «Стартова»; Модель 4 – «Zero conditional» (умовно нульова). Згідно з аналізом даних онлайн-анкетування, до Моделі 1 свою бібліотеку віднесли 11,11 % респондентів, до Моделі 2 – 50,79 %, до Моделі 3 – 38,10 %, до Моделі 4 – 0 %. Також 93,65 % респондентів підтвердили, що в бібліотеках ЗВО України відбулася швидка адаптація бібліотекарів до віддаленої роботи, обов'язковий компонент якої – поліпшення професійних компетентностей.

**Ключові слова:** бібліотеки закладів вищої освіти, управління бібліотекою, організація роботи віддалених команд, моделі віддалено працюючих колективів, бібліотечний персонал, COVID-19, Україна.

## ВСТУП.

Пандемія COVID-19 створила неочікувані виклики для публічного й академічного просторів бібліотек і бібліотекарів, які, втім, швидко адаптувалися та зробили свого роду «квантовий стрибок» у нові правила соціальної практики ("A Telecommuting Team", 2020; "Certainly never a boring moment", 2020; "COVID-19 and the Global Library Field", 2020; "Бібліотеки в умовах пандемії", 2020).

Фізичне дистанціювання та соціальна згуртованість – це те, що допомагає зменшити негативний вплив пандемії коронавірусу на наше суспільство. Водночас дуже поширеним є поняття «соціальне дистанціювання» як збереження безпечної відстані між людьми з метою зниження ризику передачі вірусу від однієї людини до іншої (Pearce, 2020).

Робота віддалено і до епідемії COVID-19 отримувала все більшого поширення в світі серед сучасних фахівців. Можливість працювати з будь-якого зручного місця забезпечує більшу гнучкість, більший баланс між роботою та особистим життям, а також може підвищити продуктивність ("15 Culture-Building Tips", 2020).

Поняття «віддалена робота» (telework, telecommuting, teleworking), що з'явилося у 1973 р. завдяки Jack Nilles (директор із міждисциплінарних досліджень, University of Southern California), означає роботу вдома, з використанням інформаційних технологій і телекомунікацій для заміни поїздок до офісу, пов'язаних із роботою ("Jack Nilles", 2018). Паралельно із цим часто англійською використовується поняття «remote work(ing)».

При швидкій і несподіваній адаптації до віддаленої роботи з дому та віртуалізованих операцій деякі способи підтримки бібліотеками світу спільнот своїх закладів вищої освіти (ЗВО) припинені, інші – змінили фокус, треті – стали активно розвиватися. Наприклад, велика частина роботи з наукової комунікації, що включає в себе сприяння дослідникам, підтримку публікаційної діяльності та просування університету в міжнародних рейтингах, може бути розширена (Kolesnykova & Matveyeva, 2019; Yur & Kozhayeva, 2019). Це саме стосується й бібліотечних сервісів для дистанційного навчання студентів і викладацьких практик (Kolesnykova, 2019), у т. ч. внормованих стандартами. Наприклад, такими як «Standards for Distance Learning Library Services» (2008), затвердженим The Association of College & Research Libraries – ACRL (підрозділ American Library Association) ще в 2008 р. і періодично поновлюваним у відповідь на вдосконалення практик дистанційних форм навчання студентів.

При цьому вже понад 10 років, задовго до поточного спалаху COVID-19, бібліотеки ЗВО, працюючи в галузі дослідницької та освітньої інфраструктури, постійно підтримували комунікацію в мережах, обмінювалися e-mail, текстовими повідомленнями через ICQ (системи спілкування в реальному часі), їх працівники брали участь в онлайн-зустрічах, співпрацювали через Google Docs (Brooks-Kieffer, 2012; Duncan, 2008; Azami et al., 2018).

Але невизначеність поточного навчального року в закладах вищої освіти світу й України та, тим більше, – довгострокового майбутнього, пришвидшує темпи масового переходу бібліотек на дистанційну роботу, комунікування між собою та користувачами в цифровому форматі.

В рамках цього дослідження невизначеність (uncertainty) розуміється як відсутність або нестача визначення чи інформації про будь-що; це ситуація, пов'яз-

зана з недосконалою або невідомою інформацією ("Uncertainty", 2020). Невизначеність в організаційно-економічних системах передбачає неоднозначність реалізації подій, які породжуються факторами невідомої природи, та сприймається як можливість вибору альтернатив і множинність даного вибору (варіативність вибору). За Е. А. Kuzmin (2018), принцип невизначеності для загальних систем управління передбачає неоднозначність результатів, мінливість і багато-векторність майбутньої траєкторії розвитку.

Сьогодні фокус обов'язків і ролей бібліотек ЗВО, який через економічну кризу в Україні, консерватизм професії та інші фактори вкрай повільно зміщувався в бік віртуальних комунікацій, потребує дуже швидкого переміщення. При цьому новий онлайн-формат послуг вкрай важливий і для виживання самої бібліотеки як структури, затребуваної спільнотою. Історик медицини і філософ Чарльз Розенберг (Rosenberg, 1989) стверджував, що епідемії чинять тиск на суспільства, які вони вражають, і слугують інструментом для відбору проб при соціальному аналізі. Вони виявляють, що справді важливо для населення. Підкреслюю, що у співтоваристві свого закладу вищої освіти бібліотека, як правило, є надійним інформаційним центром, якому довіряють і де завжди можна отримати релевантну, оперативну, цінну інформацію та широкий перелік різноманітних послуг (Колесникова, 2016). Нам необхідно зберегти, а можливо, і зміцнити цю довіру, перенісши при цьому комунікацію з користувачами й між самими бібліотекарями в цифровий простір та використовуючи широкий набір інструментів взаємодії. Безумовно, при цьому змінюється комунікаційна модель діяльності бібліотеки (Колесникова, 2012).

Оскільки епідемія COVID-19 змушує ЗВО та їх бібліотеки працювати з дому, важливо дослідити, як бібліотекарі – працівники інтелектуальної праці, долають проблеми, пов'язані зі зміною робочого середовища, як вони зорганізуються у віртуальні колективи, виконують звичайну роботу за допомогою технічних засобів; а також вивчити організаційні, поведінкові та соціальні наслідки пандемії в академічному бібліотечному середовищі.

Автора в контексті даного дослідження цікавить, насамперед, адміністративний аспект початкового етапу організації переведення бібліотечних колективів на дистанційну роботу. Тобто, зміна внутрішнього комунікативного середовища (внутрішні інформаційні потоки та зв'язки, що утворилися в процесі оновленої взаємодії комунікантів-бібліотекарів на основі використання інформаційних ресурсів, технологій і каналів комунікації).

Невизначеність поточного навчального року та довгострокового майбутнього в закладах вищої освіти світу й України, суттєві зміни у національній вищій освіті, дистанціювання процесів навчання й досліджень вимагають термінового комунікативного перезавантаження бібліотек. **Мета статті** – визначення та характеристика особливостей організації віддалено працюючих команд (колективів) бібліотек закладів вищої освіти на етапі переведення бібліотечних колективів на дистанційну роботу і встановлення, які організаційні підходи вже мають місце в умовах розвитку епідемії COVID-19.

#### **ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ.**

Оскільки заклади вищої освіти, їх бібліотеки, а також бібліотечні асоціації різних країн закривають свої будівлі (офіси) для фізичного відвідування, виникає

багато проблем, пов'язаних із ефективним управлінням віддаленою роботою бібліотечних колективів ("Managing remote working", 2020).

З метою допомоги керівникам академічних бібліотек, підтримки їх лідерських позицій у цей час потрясінь і невизначеностей наприкінці квітня 2020 р. некомерційна організація Ithaka S + R (США), що спеціалізується на сумісних цифрових стратегіях і дослідженнях для вищої освіти і мистецтва, організувала для більше ніж 40 директорів академічних бібліотек 5 круглих столів (Lutz & Schonfeld, 2020). Роздуми керівників про важливість благополуччя співробітників і про кроки, які вони зробили для забезпечення їх підтримки, стосувалися: фізичного та емоційного здоров'я, технологій, захисту робочих місць, професійного розвитку, фізичної ізоляції та соціальної згуртованості.

Бібліотечні асоціації із 17 європейських країн – Болгарії, Кіпру, Данії, Естонії, Фінляндії, Франції, Німеччини, Ірландії, Італії, Латвії, Люксембургу, Нідерландів, Норвегії, Польщі, Португалії, Іспанії, Швеції та Швейцарії – взяли участь в опитуванні щодо зусиль, докладених бібліотеками Європи в пом'якшенні шкідливих наслідків спалаху COVID-19 для людей, та можливих подальших сценаріїв розвитку ("A European library agenda", 2020). Опитування було організоване Європейським бюро бібліотечних, інформаційних та документаційних асоціацій (European Bureau of Library, Information and Documentation Associations, EBLIDA) та проводилося протягом квітня 2020 р. Звіт має назву «Think the unthinkable» («Думай про немислиме»); це список кращих практик, порядок денний для європейських бібліотек і практичний посібник з європейських структурних та інвестиційних фондів на 2021–2027 рр. Для EBLIDA – це спосіб показати, як «немислиме» може стати реальністю в європейських бібліотеках.

Коли пандемія COVID-19 закрила кампуси, бібліотеки допомогли врятувати освітній процес весняного семестру, підтримуючи дистанційне навчання (зокрема, бібліотеки брали участь у створенні онлайн-контенту для студентів, розробці навчальних програм і дистанційних курсів) (Lutz & Schonfeld, 2020; Tranfield et al., 2020). Але негативні наслідки пандемії призвели до скорочення бюджетів вищої освіти, тому лідери бібліотек у найближчі місяці й роки зіткнуться із ще більшим тиском та повинні будуть розглянути перспективи консолідації і скорочення послуг (Enis, 2020).

Крім того, в перші дні переведення бібліотекарів (та інших співробітників ЗВО) на віддалену роботу вдома для роботодавців актуальною стала проблема безпеки для працівників, оскільки домашній офіс раніше був не правилом, а винятком. Тому, наприклад, Інспекція праці Норвегії розробила ряд законів і постанов, які застосовуються при використанні домашнього офісу та закріплені в Законі про робоче середовище (Landøy & Færevaa, 2020). Додатково до письмових угод між працівником і роботодавцем, враховується стан домашнього робочого середовища та його обладнання, мікроклімат у приміщенні та рівень безпеки при використанні обладнання будинку. Крім того, адміністрація University of Bergen (Norway) разом із профспілками почала розробку майбутньої моделі використання домашніх офісів у неробочий час для адміністраторів усіх рівнів і ІТ-персоналу (Там само).

**Кадрові питання.** Директори 40 академічних бібліотек США під час проведення круглих столів наприкінці квітня 2020 р., організованих Ithaka S+R, конста-

тують, що вже має місце призупинення прийому на роботу (навіть при наявності вакантних місць) та переміщення (підвищення) в посаді (Lutz & Schonfeld, 2020). А в деяких академічних бібліотеках вже почалися відпустки і звільнення. При цьому бібліотекарі зі статусом викладачів будуть захищені від звільнень, тому скорочення обов'язково стосуватимуться інших співробітників бібліотеки, насамперед відповідальних за обробку та обіг матеріальних ресурсів (Там само).

Водночас А. Landøy та Т. Færevaaг (2020) відмічають, що в University of Bergen (Norway) з перших днів закриття адміністрацією було наголошено, що ніхто не втратить роботу і не буде відстороненим (включаючи студентів, які працюють помічниками бібліотекарів, і співробітників проєктів у Спеціальних раритетних колекціях). При сьогоднішній кризовій ситуації не має значення неможливість застосування порівняльних графіків роботи до пандемії та під час неї, оскільки праця є асинхронною (Rysavy & Michalak, 2020).

Вчені констатують, що у підготовлених до роботи в цифровому середовищі бібліотечних колективах успішніше реалізується управлінський аспект (Lutz & Schonfeld, 2020). Наприклад, така підготовленість дала змогу швидко сконцентрувати увагу співробітників на виконанні завдань саме під час робочої зміни, а також, за допомогою щоденного звітування, залучити їх до відповідальності за свою роботу. Така підзвітність відповідала очікуванням з боку керівників бібліотек і відділів кадрів (Michalak & Rysavy, 2020; Колесникова, 2020а).

До того ж, світова спільнота бібліотек ЗВО вже мала приклади створення посад для підтримки активно впроваджуваних віртуальних послуг, з урахуванням зменшення необхідності фізичної присутності працівника в бібліотеці (Brooks-Kieffer, 2012; Duncan, 2008; Azami et al., 2018).

Наприклад, М. D. Т. Rysavy та R. Michalak (2020) згадують, як ще в 2012 р. бібліотекарка, обов'язки якої зі спільного використання цифрових ресурсів потребували її адміністрування та не були публічними, виконувала більшу частину своїх завдань із комп'ютера вдома. До університетської бібліотеки вона приїздила двічі на тиждень, щоб бути присутньою на зборах університетських комітетів або зборах персоналу.

**Як намагалися виконати звичайну роботу?** А. Landøy та Т. Færevaaг (2020) наголошують на появі термінової і масової потреби для університетських спільнот Норвегії в альтернативних рішеннях для навчання, керівництва, досліджень тощо. Фізичне закриття норвезьких університетів з 12 березня 2020 р. спричинило негайні та прямі наслідки для майже 280 000 студентів і понад 38 000 співробітників, зокрема бібліотекарів. Щоб не припиняти роботу, кілька завзятих бібліотекарів University of Bergen (Norway), діяльність яких потребувала фізичного контакту з друкованою літературою та не могла бути швидко перенаправлена на інші види робіт, знайшли можливість (із дотриманням заходів безпеки) потрапити в будівлі, щоб забрати додому всі книги, які були в робочому процесі та потребували класифікації та каталогізації (Там само).

К. D. Lutz та R. C. Schonfeld (2020) повідомляють про аналогічні випадки короткотермінової роботи деяких бібліотекарів у фізичних приміщеннях бібліотеки з метою сканування резервів курсів та спеціальних колекцій.

Такі ж практики виходу із кризової ситуації науково-технічної бібліотеки Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна представлено автором цієї статті (Колесникова, 2020b).

**Технології.** З метою забезпечення ефективної віддаленої співпраці бібліотечних працівників, керівник повинен знайти способи створення сильних команд за допомогою віртуальних інструментів і послуг (Altman, 2020). Концепція та практика віддаленої роботи в бібліотечних технічних службах не нова, але масштаби і швидкість переходу на неї для багатьох бібліотек через пандемію COVID-19 стали безпрецедентними (Craft, 2020).

Потенційні напрямки досліджень COVID-19 та інформаційних систем розглядають Р. J. Ågerfalk, К. Conboy та М. D. Myers (2020). Автори обговорюють чотири основні області для дослідження інформаційних систем: 1) центральне значення інформації в катастрофі COVID-19; 2) цінність та успіх інформаційних систем під час пандемії; 3) поведінкові, тимчасові, соціальні та організаційні аспекти; 4) негативну роль, яку інформаційні системи можуть зіграти під час пандемії.

Раптово працівники розумової праці змушені були об'єднатись у віртуальні команди та значно актуалізувати свої технологічні можливості для виконання роботи, взаємодії зі своїми колегами, в поєднанні з додатковим тиском управління домашнім середовищем, яке може не підходити для робочих цілей (Waizenegger et al., 2020). Функціональні можливості при командній співпраці під час ізоляції, спричиненої епідемією COVID-19, залишилися майже такими ж, як і до неї.

Перехід університетських бібліотекарів від особистої роботи у фізичній бібліотеці до досвіду роботи вдома як у віртуальному офісі був для деяких менш руйнівним, а для когось – достатньо травматичним. На це, безумовно, впливає як ступінь підготовленості бібліотекарів до віддаленої роботи, так і наявність необхідного ІТ-обладнання, засобів зв'язку та достатньої пропускної здатності домашнього інтернету. Цей фактор також був одним із вирішальних у тому, що деякі бібліотеки вже протягом 5–7 днів змогли організувати віддалену роботу своїх працівників завдяки постійному застосуванню в щоденних робочих практиках численних цифрових інструментів і систем (Michalak & Rysavy, 2020; Колесникова, 2020a).

Технології можуть нас об'єднувати, але, коли ми втрачаємо до них доступ, вони швидко розділяють нас. Директори університетських бібліотек США (Lutz & Schonfeld, 2020) були добре обізнані про те, що не всі їх співробітники мають рівний доступ до технологій. Тому керівниками були зроблені кроки для пом'якшення негативних проявів цифрової нерівності – замовлено нове обладнання, надано в тимчасове користування тим, хто цього потребує, ноутбуки з комп'ютерних лабораторій, створено можливість підключення до інтернету для тих, хто раніше його не мав.

Директор бібліотек Penn State University (USA) ухвалив аналогічне рішення щодо перепризначення бібліотечних ресурсів, а саме – ноутбуків та інших пристроїв для тимчасового користування ними студентів, викладачів і співробітників бібліотеки, які в іншому випадку не змогли б продовжити роботу / навчання віддалено (Moses, 2020).

Норвезькі дослідники А. Landøy та Т. Færevaaг (2020) додають, що працівники Бібліотеки Бергенського університету (University of Bergen Library) в Нор-

вегії, крім комп'ютерного обладнання (ноутбуки, монітори, клавіатури), отримали в тимчасове користування ще й ергономічне обладнання (стілці та іншу оргтехніку). Щось із цього було взято з бібліотечних приміщень, щось спеціально докуповувалося бібліотекою. За словами Landøy та Færevaa, у перший тиждень для більшості бібліотекарів домашній офіс не був оптимальним із різних причин. Одна з проблем – створити робоче місце з ПК і монітором, додатковим дисплеєм, ергономічно адаптованим столом, стільцем, мишкою, веб-камерою, гарнітурою, кабелем. Інші проблемні питання в домашньому офісі – сімейні (школи і дитячі садки також закриті), інфраструктурні (меблі, комп'ютери та мережа / широко-смуговий доступ) і функціональні (нереальність виконання завдань, які не можуть бути перенесеними в ситуацію домашнього офісу). Гнучка політика керівництва бібліотеки з цього питання (безкоштовна оренда бібліотечного обладнання й меблів) сприяла виправленню ситуації.

М. D. T. Rysavy та R. Michalak (2020), які очолюють структури, що давно працюють у цифровому середовищі, повідомляють про створення цифрового додаткового ресурсу – єдиного місця в інтернет-просторі, куди кожен міг би перейти, щоб легко бачити спільні бібліотечні завдання різних рівнів. Це, наприклад, «Інформаційна панель дій» (Action Dashboard) зі сторінкою із зазначенням розкладу для всіх (у т. ч. термінів виконання конкретних завдань / проєктів) та сторінкою зі стратегіями контент-маркетингу відділів бібліотеки (як просувати інструменти та послуги відділів). А також «Інформаційна панель понять» (Notion Dashboard) зі сторінкою «Інструменти, які ми використовуємо», де чітко описані інструменти, якими регулярно користуються працівники бібліотеки, з такою деталізацією, як призначення інструменту, спосіб доступу до інструменту (в тому числі, де знайти облікові дані), і підтримкою. Керівникам подобається, що можна чітко бачити статус проєктів, не питаючи виконавців, та спрямовувати останніх на більш ефективні та швидкі дії.

Пандемія COVID-19 триває, її повний вплив на технічні служби бібліотеки та її діяльність у цілому ще не відомі. Також невідомо, як довго бібліотеки працюватимуть віддалено через умови пандемії. А. R. Craft (2020) окреслює коло питань, котрі потребуватимуть обов'язкових відповідей:

- як відділи технічного обслуговування бібліотек впоралися з переходом на дистанційну роботу та які перспективи продовження діяльності за цим сценарієм?
- з якими проблемами довелося зіткнутися в цей перехідний період?
- які інновації були впроваджені, які ресурси задіяні, які уроки винесені з підтримки та управління переходом?
- як бібліотеки впоралися із засвоєнням нових технологій, ізоляцією персоналу та іншими питаннями, про які говорилося вище?
- як пандемія вплине на роботу технічних служб бібліотеки у довгостроковій перспективі?

**Інструменти соціальної комунікації.** Вперше в сучасній історії працівники розумової праці по всьому світу змушені працювати з дому щодня через примусові обмеження з боку урядів та вирішення численних нових технологічних проблем, до яких вони, можливо, не були готові (Waizenegger et al., 2020). Примус до

роботи з дому впливає на людей, які ніколи не мали до цього ніякого бажання або не отримували дозволу через політику організації.

Спілкування віддалених співробітників із керівниками бібліотек (усіх рівнів) на початок дистанціювання було ускладнено навіть за наявності таких інструментів і сервісів, як Skype чи e-mail. J. Altman (2020) надає п'ять порад з управління продуктивністю віддалених співробітників. Наприклад, щоб віддалена робота була успішною, керівники повинні з самого початку чітко окреслювати очікування (обсяг виконаних робіт, терміни виконання, графік роботи, час спілкування тощо). А дистанційні працівники мають знати про ці очікування, адже їх навчання новим інструментам і технологіям відбувається в умовах, коли вони не мають змоги спостерігати за своїми колегами або поведінкою менеджера.

До того ж, спілкування необхідне як для полегшення занепокоєння та підтримування продуктивності й мотивації працівників, так і для власної оцінки керівниками свого стилю керівництва під час організації перенесення головного акценту діяльності своїх бібліотек в онлайн-середовище (Жильцова, 2020).

Призупинення фізичних практик і безпосереднього обслуговування користувачів у бібліотечних корпусах та втрата доступу до фізичних колекцій в мережі академічних бібліотек Університету Торонто (Канада) сприяли усвідомленню бібліотекарями необхідності засвоєння комунікативних практик дистанційної роботи, їх активному навчання та напрацюванню таких двох підходів: перший – використання й розширення існуючих онлайн-сервісів і цифрових колекцій; другий – придбання або створення нових дослідницьких інструментів для вчених (Walsh & Rana, 2020).

Цікавою є ініціатива бібліотеки Université Claude Bernard (Lyon, Франція) зі створення проекту «Портрети бібліотекарів» (Portraits de bibliothécaires) ("Portraits de bibliothécaires", 2020). Бібліотекарі, які вимушені працювати вдома (часто у несприятливих обставинах), потребують визнання співтовариства, яке, як виявилось, дуже цінує людський вимір (іноді – гумористичний) у роботі, що виконується командами. Щодня в соціальних мережах (Facebook, Twitter, Instagram) публікуються портрети бібліотекарів із коротким описом їх роботи. Проект призначений, з одного боку, для пропаганди послуг, створених під час карантину, і для демонстрації активності співробітників бібліотеки в цей період; з іншого – для підтримки зв'язків між бібліотекарями та університетськими спільнотами.

Вочевидь, що найкраща ситуація – це та, коли можна б було спланувати заздалегідь наявність у всього персоналу знань і практик, інструментів та інтернет-зв'язку, необхідних для ефективної і безпечної роботи з дому. Але, оскільки неясно, як довго триватимуть обмеження, то керівникам завжди варто мати плани, як впоратися з довгостроковими впливами ("Managing remote working", 2020).

Т. Колесниковою (2012) дано визначення комунікаційних моделей діяльності бібліотеки (КМДБ) закладу вищої освіти як «сукупності цілеспрямованих процесів обміну основними комунікаційними засобами (документами, інформацією, знаннями) у відповідних формах, що передаються по комунікаційних каналах, відтворюються у відповідних схемах руху комунікаційних потоків та визначаються певними комунікаційними зв'язками в межах існуючих комунікаційних середовищ (згідно зі станом розвитку бібліотек)» (с. 10). При цьому організаційні процеси не можуть бути зрозумілі без урахування взаємодії бібліотеки із зовнішнім



середовищем. Бібліотека в цьому контексті відкритої системи змушена адаптуватися до змін зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє виживання.

Саме тому, важливим кроком у бібліотечному менеджменті може стати застосування описових моделей організації колективу бібліотеки, що працює віддалено. Допмагаючи у вирішенні різних управлінських цілей, моделі дозволяють уявити собі загальні перспективи конкретної ситуації, уточнити властивості й характеристики досліджуваного явища та передбачити визначені зміни у своїй організації.

Втім ні в зарубіжному, ні в українському контекстах автором не знайдено досліджень щодо моделювання віддалено працюючих команд (колективів) бібліотек закладів вищої освіти.

### **МЕТОДИ ТА МАТЕРІАЛИ ДОСЛІДЖЕННЯ.**

Необхідність термінової адаптації бібліотечних колективів до змін зовнішнього середовища, в тому числі для забезпечення свого виживання як комунікативної системи, обумовила дослідження питання, як відбувалася організація роботи дистанційно працюючих співробітників бібліотек ЗВО України і світу в перші 2 місяці (13.03. – 13.05.2020 р.) запровадження карантину в зв'язку з пандемією COVID-19.

Автором досліджувався адміністративний аспект початкового етапу організації переведення бібліотечних колективів на дистанційну роботу. Тобто, зміна внутрішнього комунікативного середовища (внутрішніх інформаційних потоків та зв'язків, що утворилися в процесі оновленої взаємодії комунікантів-бібліотекарів на основі використання інформаційних ресурсів, технологій і онлайн-каналів комунікації).

Грунтовний аналіз зарубіжної та вітчизняної фахової літератури був спрямований на пошук відповідей на ряд питань. Якими були перші кроки керівників бібліотек для швидкої зміни організаційного клімату? Які були використані існуючі комунікативні системи і конструкції та які були впроваджені нові? Якими можуть бути моделі організації віддалено працюючих команд (колективів) бібліотек ЗВО в умовах пандемічної реальності? І які з них на середину травня 2020 р. вже мали місце в Україні? Чи є це першим кроком у створенні нового формату бібліотеки ЗВО у зв'язку з переходом їх установ на дистанційну форму навчання студентів та проведення досліджень?

Основні дані були отримані завдяки застосуванню методів включеного і зовнішнього спостереження, опису саморефлексії власного досвіду як директорки університетської бібліотеки під час пандемії, аналізу фахових публікацій у періодичних виданнях і на професійних сайтах установ і організацій різних країн (бібліотек ЗВО і національних бібліотечних асоціацій), дописів у соціальних мережах, постів і коментарів українських колег у Facebook.

Для вивчення рівнів організації віддалено працюючих команд (колективів) бібліотек ЗВО було застосовано метод моделювання як процес створення й дослідження моделей. Модель розуміється як схематичний опис або подання чого-небудь, особливо системи чи явища, які пояснюють його властивості та використовуються для вивчення його характеристик ("Model definitions", 2020); це – засіб, форма наукового пізнання.

Корисним також виявилось проведення восьми напівструктурованих інтерв'ю з директорами і провідними фахівцями бібліотек, котрі з 13 березня 2020 р. займалися швидким переведенням бібліотечних колективів на віддалену роботу. Інтерв'ю проводились 22–24 квітня 2020 р. Відбір респондентів здійснювався за такими основними критеріями: рівень компетентності, досвід роботи, посада, участь у професійних заходах. Інтерв'ю проводилися перед формулюванням питань для майбутньої онлайн-анкети з метою кращого розуміння організаційних моментів при необхідності швидкого переведення бібліотечного персоналу на віддалену роботу. Було задано два питання:

- 1) якими були першочергові дії керівництва бібліотеки при переведенні співробітників на роботу вдома?
- 2) як швидко відбувалась адаптація окремих бібліотекарів до віддаленої роботи і налагодження узгодженої діяльності всієї команди?

Співбесіди тривали до 20 хвилин і проводились особисто ( $n = 2$ ), телефоном ( $n = 4$ ) чи Viber ( $n = 2$ ). Були зроблені стенограми висловлених думок та коментарів усіх учасників. Найважливіші фрагменти інтерв'ю, що стосуються дослідницьких питань, були закодовані. Потім коди записувались та аналізувались за допомогою Microsoft Excel.

В основу дослідження також покладені результати експрес-опитування керівників бібліотек ЗВО України «Моделі віддаленої роботи колективів університетських бібліотек в умовах невизначеності». Опитування сприяло формуванню більш об'єктивної картини переходу бібліотечних команд ЗВО України на дистанційну роботу. Онлайн-анкета була створена українською мовою з використанням Google-форми. Вона поширювалася серед тих 98 керівників бібліотек ЗВО, які зареєструвались і стали учасниками всеукраїнського вебінару «Як організувати віддалену роботу колективу університетської бібліотеки в умовах невизначеності», що відбувся 29 травня 2020 р. (Колесникова, 2020b). Вебінар був проведений автором цієї статті на базі науково-технічної бібліотеки Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна (ДНУЗТ, <https://library.diit.edu.ua>) за ініціативи Секції університетських бібліотек ВГО Українська бібліотечна асоціація. Посилання на Google-анкету (<https://docs.google.com/forms/d/10CNw1D6XD6Gv8ef3tBFbPtZMUQEKlvw5743rC18jcko/closedform>) розсилались електронною поштою та у Facebook.

Опитування проводилося протягом 7 днів із 25 по 31 травня 2020 р. Учасникам було запропоновано: вказати свій навчальний заклад; обрати одну з чотирьох запропонованих моделей, за якою почав віддалено працювати колектив; відповісти, чи скористалися працівники бібліотеки додатковою можливістю самоосвіти й розширення вузької професійної спеціалізації; чи планується найближчим часом приступити до сценарного планування для вивчення можливих варіантів майбутнього своєї бібліотеки. Отримані результати мали розкрити картину напрацьованих за 2 місяці карантину практик бібліотек ЗВО щодо організації власних віддалено працюючих команд.

На анкету відповіли 63 респонденти. Було припущено, що заповнення кожної анкети потребуватиме 5–7 хвилин. Результати були проаналізовані в табличній формі з використанням Google Forms і Excel.

Автор очікує, що такий підхід із використанням комплексу методів дасть багатшу і більш різноманітну картину екстремальної ситуації, коли в кожній бібліотеці відбувався автономний пошук антикризової моделі роботи колективу в умовах розвитку епідемії COVID-19, фізичного дистанціювання та переходу ЗВО на дистанційні навчання й наукові дослідження.

### **ОТРИМАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ.**

Головне завдання кожного керівника бібліотеки за часів драматичних невідношеностей (наприклад, при необхідності фізичного дистанціювання в умовах епідемії COVID-19) – організація роботи дистанційно працюючих співробітників.

Аналіз та інтерпретація відповідей інтерв'ю з директорами і провідними фахівцями бібліотек ЗВО (n=8), котрі проводились 22–24 квітня 2020 р. з метою кращого розуміння організаційних моментів при необхідності швидкого переведення бібліотечного персоналу на віддалену роботу вдома, та власний досвід як директорки науково-технічної бібліотеки ДНУЗТ дають підстави для таких висновків.

Першочергові дії керівництва бібліотеки ґрунтуються, перш за все, на розумінні важливості благополуччя співробітників і стосуються їх фізичного та емоційного здоров'я, чіткої організації віддаленого робочого процесу та ефективної онлайн-комунікації між співробітниками бібліотеки. Для реалізації цих завдань було вирішено застосувати алгоритм із трьох кроків.

Крок 1. Отримати інформацію, хто з колег може працювати віддалено (онлайн або автономно) і в якому обсязі має змогу виконувати звичні операції.

Крок 2. Акцентувати увагу на засобах інформаційної взаємодії (каналах комунікації), що є (разом із інформаційними ресурсами та інформаційною інфраструктурою) компонентами єдиного інформаційного простору бібліотеки.

Крок 3. Визначити способи комунікації та умови, що сприяють (крім технологій) якісному виконанню роботи.

На швидкість адаптації окремих бібліотекарів до віддаленої роботи і налагодження узгодженої діяльності всієї команди впливають як управлінські цінності (цінності керівника та особливості сприйняття цих цінностей співробітниками), так і вже наявний рівень практичної роботи бібліотекарів у цифровому просторі.

Процес переведення бібліотечних колективів на віддалену роботу має бути багатоетапним і передбачає:

- на першому етапі – встановлення комунікації між співробітниками та організацію віддаленої діяльності бібліотечного колективу таким чином, щоб мінімізувати неможливість надання наявних цифрових послуг користувачам і забезпечити їх максимальний доступ до цифрового контенту;

- на другому етапі – забезпечити ефективну комунікацію колективу, заохочувати самоосвіту кожного співробітника, аналізувати результати і реагувати на труднощі, які виникатимуть, з тим, щоб якість роботи бібліотеки жодним чином не постраждала порівняно з роботою працівників за фізичної присутності в корпусах бібліотеки ЗВО;

- на заключному етапі (після поступового виходу з епідемії COVID-19) – розширити напрями діяльності бібліотечних колективів, забезпечивши баланс їх ролей (онлайн і офлайн) у підтримці функцій бібліотеки як інформаційного та со-

ціокультурного центрів спільноти ЗВО, а тепер – і онлайн-провайдера цифрових медіа, програм і послуг.

Сьогодні можна з упевненістю сказати, що, подолавши перший кризовий тиждень (із 12.03.2020 р.) невизначеності й розгубленості (для одних – великої, для інших – меншої), до 13 травня 2020 р. більшість керівників бібліотек вибудували свої моделі організації віддалено працюючих команд (співробітників).

Досвід науково-технічної бібліотеки Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна (Колесникова, 2020а), директоркою якої є автор, доводить, що за 5–7 днів можливо організувати чітку, злагоджену та ефективну роботу віддаленого колективу до 40 осіб (<https://library.diit.edu.ua/>).

Встановлено, що злагоджено працюючий віддалений колектив університетської бібліотеки повинен забезпечити своїм користувачам:

- віддалений (без технічних бар'єрів) доступ до бібліотечного контенту для інституціональних користувачів;
- створення / розширення обсягу контенту в інформаційних системах бібліотеки;
- створення / розширення асортименту цифрових послуг бібліотеки.

Але існуюча картина має такий вигляд: 1) повністю віддалена робота – це новий досвід для всіх бібліотек ЗВО України та їх співробітників (за дуже рідкісним винятком для ІТ-фахівців); 2) більшість бібліотек та їх керівників виявилися не готові до організації віддаленої роботи колективу; 3) поки що неможливо поставити знак рівняння між поняттями «спільнота фахівців бібліотеки, які працюють віддалено / дистанційно» і «онлайн-спільнота бібліотечних фахівців».

Аналіз ситуації дав змогу окреслити і охарактеризувати такі чотири моделі організації віддалено працюючих команд бібліотек ЗВО:

**Модель 1 – Еталонна.** Команда (колектив) підготовлена до можливих обмежень фізичної комунікації. Особливість – наявність повного штату працівників, які володіють навичками, інструментами і домашнім інтернетом із достатньою пропускнуою здатністю для віддаленої роботи; забезпечують створення цифрового контенту, доступ користувачів до нього, надання онлайн-послуг бібліотеки; на високому рівні реалізують функції забезпечення безпеки (ІТ-сек'юриті).

**Модель 2 – Профі.** Функціональні групи, підготовлені до можливих обмежень фізичної комунікації. Особливість – наявність декількох груп працівників, які об'єднані у формальні або неформальні структури та реалізують окремі напрямки роботи бібліотеки (Колесникова, 2016). Члени таких груп мають навички, інструменти, домашній інтернет із достатньою пропускнуою здатністю для віддаленої роботи та забезпечують доступ користувачів до всього цифрового контенту та більшості онлайн-послуг бібліотеки. Але надання повного комплексу онлайн-послуг неможливе. Реалізація функції забезпечення безпеки (ІТ-сек'юриті) є достатньою. Частина працівників, які не мають якісного інтернет-зв'язку, можуть бути задіяні, наприклад, у створенні цифрових ресурсів локально.

**Модель 3 – Стартова.** Окремі працівники, підготовлені до можливих обмежень фізичної комунікації. Особливість – наявність декількох (нерідко 2–4) працівників, які володіють навичками, інструментами і домашнім інтернетом із достатньою пропускнуою здатністю для віддаленої роботи та мінімально забезпечують роботу

сайту бібліотеки (як основного каналу комунікації з користувачами) та організацію мінімального сервісу. IT-сек'юриті забезпечують мінімальну підтримку сайту. Більша частина співробітників задіяні у створенні цифрових ресурсів локально.

**Модель 4 – «Zero conditional»** (умовно нульова). Відсутність працівників, підготовлених до можливих обмежень фізичної комунікації. Особливість – співробітники бібліотеки не володіють навичками, інструментами та домашнім інтернетом із достатньою пропускну здатністю для віддаленої роботи. Види та обсяги робіт, що виконуються вдома, визначаються залежно від ситуації. З одного боку, Модель 4 може демонструвати посилення цифрового розриву і позбавлення конституційного права на працю тих, у кого немає комп'ютерів, ноутбуків, планшетів, смартфонів або доступу до інтернету вдома. З іншого – невідповідність компетентностей бібліотекарів необхідності задоволення зростаючих потреб вищої освіти, зокрема у дистанційних навчанні та дослідницькій діяльності.

Аналіз результатів експрес-опитування керівників бібліотек ЗВО України «Моделі віддаленої роботи колективів університетських бібліотек в умовах невідзначеності», яке проводилось 25–31 травня 2020 р., показав такі результати.

Відповідаючи на перше питання опитувальної анкети «Сьогодні віддалено працюючий колектив моєї бібліотеки відноситься до моделі № \_\_», 63 респонденти визначились таким чином: до Моделі 1 (Еталонна) – свою бібліотеку віднесли 7 осіб (11,11 %), до Моделі 2 (Профі) – 32 (50,79 %), до Моделі 3 (Стартова) – 24 (38,10 %), до Моделі 4 («Zero conditional») – 0 (0 %).

Незважаючи на те, що керівники семи бібліотек визначають рівень організації віддаленої роботи своїх колективів еталонним (Модель 1), така самооцінка видається дещо перебільшеною. Автору не вдалося відшукати в Україні жодної бібліотеки ЗВО, що відноситься до Моделі 1 – «Еталонна».

За короткий час Модель 2 – «Профі» (n=32 ; 50,79 %), швидко поширилася в Україні (Науково-технічна бібліотека Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, Науково-технічна бібліотека ім. Г. І. Денисенка Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Наукова бібліотека Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, Бібліотека ім. Л. Каніщенка Західноукраїнського національного університету, Наукова бібліотека Харківського національного медичного університету та ін.), оскільки численні бібліотечні процеси для зручності та економії часу вже давно виконувались в онлайн-режимі. Саме цю модель в нинішніх умовах можна вважати найбільш наближеною до Моделі 1 – «Еталонна». Сформована організаційна культура роботи в кожній із бібліотек дає змогу, спираючись, насамперед, на управлінські цінності, а також економічні умови, організаційну структуру, зміст роботи, розмір бібліотеки, досить швидко та успішно змінити організаційний клімат. Наприклад, у великих університетських бібліотеках (понад 60 працівників), як правило, більший бюрократизм, ніж у середніх (20–60) і невеликих (менше 20); але саме колективи двох останніх вирізняє більш високий рівень згуртованості та швидкість реалізації творчих проєктів. «Профі» відрізняються активними процесами у зміні мислення, оскільки починають думати як єдина віддалена команда. Це її стрижень.

Модель 3 – «Стартова» також є доволі поширеною серед бібліотек ЗВО України (n=24; 38,10 %). Недостатньо ефективно сформований організаційний клімат,

який спирається, насамперед, на цінності керівника і стиль його керівництва, а також на особливості сприйняття цих цінностей співробітниками, складні (в минулому і тим паче зараз) економічні умови ЗВО навряд чи дають підстави заявляти про можливість здійснення у найближчі 6–8 місяців повноцінного переходу бібліотеки в онлайн-режим роботи. Водночас, саме ця стартова модель має найбільший потенціал. Отримані персоналом під час вимушеного дистанціювання уроки, підкрплені розумінням необхідності саморозвитку та набуття нових компетентностей, розробка й реалізація нової стратегії розвитку бібліотеки, фінансові вливання в розширення / модернізацію бібліотечного парку обчислювальної техніки і (важливо!!!) оновлення кадрів, можуть створити умови для переходу моделі «Стартова» протягом 1–1,5 років до рівня «Профі» (в ідеалі – до «Еталонної») і залишитися затребуваною спільнотою ЗВО.

Стрімкий «стрибок із безодні» навряд чи можливий для Моделі 4 – «Zero conditional». І хоча жоден респондент не визнав існування цієї моделі у своїй бібліотеці, але серед бібліотек ЗВО України така зустрічається. Неefективно сформований організаційний клімат, за який відповідає, насамперед, керівник бібліотеки, спричинив втрату динаміки розвитку та немов законсервував установу в далекому минулому. Можна говорити про повну відсутність у директорів навичок управління змінами та, що виходить із цього, їх неготовність утримати необхідний рівень керівництва (постановки завдань, комунікації, мотивації, контролю) в умовах переходу колективу на віддалену роботу. Відсутність у працівників навичок використання сучасних інформаційних технологій і телекомунікацій доводять, що така бібліотека не відповідає вимогам сьогоденного рівня обслуговування спільнот ЗВО, зокрема дистанційних навчання студентів і дослідницьких практик. Сумнівно, що наявні послуги бібліотеки надалі будуть затребувані користувачами, а її діяльність отримає схвалення ректорату та вченої ради.

Аналіз відповідей на друге питання «Чи вже скористалися працівники бібліотеки додатковою можливістю самоосвіти, розширення вузької професійної спеціалізації (вебінари, дистанційні курси тощо)?» показав: позитивну відповідь «Так» дали 59 респондентів (93,65 %), «Ні» – 1 (1,59 %), «Інше» – 3 (4,76 %). Серед інших варіантів відповідей були такі: «Хто хотів – скористався», «Активні люди завжди в пошуку», «Всього декілька осіб».

Таким чином, результати відповідей на друге питання доводять, що практично в усіх бібліотеках відбулася швидка адаптація бібліотекарів до віддаленої роботи, обов'язковий компонент якої – поглиблення власних компетентностей.

Відповіді на третє питання «Чи плануєте найближчим часом приступити до процесу “сценарного планування” для вивчення можливих варіантів майбутнього своєї бібліотеки?» дали такі результати: «Так» – 57 респондентів (90,48 %), «Ні» – 1 (1,59 %), «Інше» – 5 (7,94 %). Серед інших відповідей: «Для розроблення стратегії ми використовуємо інші інструменти, а сценарне планування використовувати не планували», «Вже розглядаємо різні варіанти організації роботи, серед яких і комбіновані варіанти», «“Сценарне планування” потребує детального вивчення» тощо.

Результати доводять, що переважна частина керівників бібліотек ЗВО планує вивчати зовнішнє середовище на наявність визначених елементів (політичних, демографічних, технологічних або інших чинників) і ключових невизначеностей

(економічних – бюджетування на рівні закладу, структурно-організаційних – можливе об'єднання ЗВО, кількість вступників – майбутніх користувачів бібліотек у вишах, обмеження на в'їзд / виїзд, зокрема за кордон, тощо) і їх комбінування для вибудовування альтернативних сценаріїв майбутнього. Керівники мають сильну мотивацію для розвитку злагодженої діяльності всієї дистанційної команди бібліотеки з метою забезпечення максимальної доступності бібліотечних ресурсів і послуг.

### **ВИСНОВКИ.**

«Ні» карантину на знання!» – саме такий меседж є характерним для діяльності ЗВО та їх бібліотек в усьому світі. І він, як мотиваційний стрижень, може підтримувати ефективність всіх (навіть незначних) процесів.

При цьому невизначеність поточного навчального року для ЗВО світу й України та, тим більше, – довгострокового майбутнього, пришвидшує темпи масового переходу бібліотек на дистанційну роботу, комунікування між собою та користувачами в цифровому форматі.

У фаховій світовій літературі, на сайтах і в соціальних мережах достатньо публікацій, що відображають широкомасштабний перехід бібліотек на віддалену роботу і те, як колективи та окремі особи впоралися з цією безпрецедентною ситуацією. Втім в українському фаховому науковому середовищі адміністративний аспект початкового етапу організації переведення бібліотечних колективів на дистанційну роботу є недостатньо осмисленим.

Аналіз та інтерпретація даних про те, як же будувати інституційну онлайн-спільноту бібліотечних фахівців (поки на рівні окремих бібліотек ЗВО), формуючи віртуальний вимір комунікації покроково, дали змогу зробити такі висновки:

1. Перехід бібліотек ЗВО світу та України до розширення діяльності в онлайн-просторі неминучий та супроводжується трансформацією внутрішнього комунікативного середовища (внутрішні інформаційні потоки та зв'язки, що утворилися в процесі оновленої взаємодії комунікантів-бібліотекарів на основі використання інформаційних ресурсів, технологій і каналів комунікації). При цьому змінюється комунікативна модель діяльності бібліотеки.

2. У підготовлених до роботи в цифровому середовищі бібліотечних колективах при переході на віддалену діяльність успішніше реалізується управлінський аспект. Швидка адаптація окремих бібліотекарів до віддаленої роботи та налагодження узгодженої діяльності всієї команди вимагає ефективного управління та зміни організаційного клімату онлайн-структури, що тільки формується, за допомогою, насамперед, чіткої організації віддаленого робочого процесу та дієвої онлайн-комунікації між співробітниками бібліотеки.

3. Управлінські рішення керівників бібліотек ЗВО ґрунтуються, передусім, на важливості благополуччя співробітників і стосуються їх фізичного та емоційного здоров'я, технологій, захисту робочих місць, професійного розвитку, фізичної ізоляції та соціальної згуртованості.

4. Створення нового формату бібліотеки ЗВО, обумовлене швидким переходом закладів освіти на дистанційну форму навчання студентів та проведення досліджень, може спиратися на чотири моделі організації віддалено працюю-

чих команд (колективів): Модель 1 – «Еталонна»; Модель 2 – «Профі»; Модель 3 – «Стартова»; Модель 4 – «Zero conditional» (умовно нульова).

4. У практиках бібліотек ЗВО України найбільшого поширення серед моделей організації віддалено працюючих команд (колективів) отримала Модель 2 – «Профі». Згідно з аналізом даних онлайн-опитування керівників бібліотек ЗВО України (n=63) «Моделі віддаленої роботи колективів університетських бібліотек в умовах невизначеності» (25–31 травня 2020 р.) до Моделі 1 (Еталонна) – свою бібліотеку віднесли 7 осіб (11,11 %), до Моделі 2 (Профі) – 32 (50,79 %), до Моделі 3 (Стартова) – 24 (38,10 %), до Моделі 4 («Zero conditional») – 0 (0 %).

5. У бібліотеках ЗВО України відбулася швидка адаптація бібліотекарів до віддаленої роботи, обов'язковий компонент якої – поліпшення професійних компетентностей. Таке бачення 93,65 % респондентів, які взяли участь в опитуванні «Моделі віддаленої роботи колективів університетських бібліотек в умовах невизначеності». До того ж 90,48 % респондентів планують найближчим часом приступити до процесу «сценарного планування» для вивчення можливих варіантів майбутнього своєї бібліотеки.

6. Бібліотекам ЗВО необхідні концепція, структурні зміни, корегування переліку посад і посадових обов'язків, нові види послуг у зв'язку з переходом їх установ на дистанційну форму навчання студентів і проведення досліджень.

7. На рівні Секції університетських бібліотек ВГО Українська бібліотечна асоціація, а також в окремих бібліотеках ЗВО необхідно вже зараз приступити до процесу «сценарного планування» для вивчення можливих варіантів майбутнього, а згодом – для забезпечення ефективної підготовки до збереження функціонування та досягнення успіху в різних сценаріях за часів драматичних невизначеностей.

## СПИСОК ПОСИЛАНЬ

---

- Бібліотеки в умовах пандемії COVID-19. Українська бібліотечна асоціація. 20.05.2020. URL: <https://cutt.ly/3g7SVew> (дата звернення: 05.09.2020).
- Жильцова О. Віртуальний шеф: як зберегти продуктивність команди? : вебінар. *YouTube*. 31 марта 2020. URL: <https://cutt.ly/Ag7S1C6> (дата звернення: 05.09.2020).
- Колесникова Т. О. Комунікаційні моделі діяльності бібліотек ВНЗ в умовах інформатизації : автореф. дис. ... канд. наук із соціал. комунікацій. Харків : ХДАК, 2012. 22 с.
- Колесникова Т. О. Організація віддаленої роботи колективів бібліотек університетів України за часів драматичних невідомостей : [препринт]. *eaDNURT*. 15.05.2020a. URL: <https://cutt.ly/Hg7S6cg> (дата звернення: 05.09.2020).
- Колесникова, Т. О. Сервісні служби сучасної університетської бібліотеки: обслуговування науковців. *Безпечове інноваційне суспільство: взаємодія у сфері правової освіти та правового виховання* : Міжнар. інтернет-конф., 25 трав. 2016 р. / Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2016. URL: <https://cutt.ly/Kg7Dr2x> (дата звернення: 05.09.2020).
- Колесникова Т. Як організувати віддалену роботу колективу університетської бібліотеки в умовах невизначеності? : вебінар. *YouTube*, 29.05.2020b. URL: <https://cutt.ly/wg7DpzS> (дата звернення: 05.09.2020).
- A European library agenda for the post-Covid 19 age : The Report EBLIDA Secretariat. May, 2020. 30 p. URL: <https://cutt.ly/ug7Dd4K> (accessed: 09.09.2020).



- A Telecommuting Team: University Libraries Staff Adapt to Online Work Environment. *Website Washington University Libraries*. 14 April, 2020. URL: <https://cutt.ly/6g7DxXF> (accessed: 05.09.2020).
- Altman J. Performance management for remote workers. *Resources for Humans*. 2 January 2020. URL: <https://cutt.ly/Ig7DmwP> (accessed: 05.09.2020).
- Ågerfalk P. J., Conboy K., Myers M. D. Information systems in the age of pandemics: COVID-19 and beyond. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, Iss. 3. P. 203–207. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1771968> (accessed: 05.09.2020).
- Azami M., Okhovati M., Mokhtari H., Khodabakhs, S. Teleworking in Health Libraries: A Survey of Academic Librarians' Viewpoints. *Journal of Biochemical Technology*. 2018. *Special Issue* 2. P. 78–83. URL: <https://cutt.ly/7g7DPit> (accessed: 05.09.2020).
- Brooks-Kieffer, J. Librarians considering telecommuting, consider this. *Library Connect Newsletter*. 8.09.2012. URL: <https://cutt.ly/qg7DGNn> (accessed: 15.09.2020).
- Certainly never a boring moment: The University Library in times of the coronavirus pandemic. *Website Friedrich-Alexander-Universität*. May 25, 2020. URL: <https://cutt.ly/sg7DZv0> (accessed: 15.09.2020).
- COVID-19 and the Global Library Field. *Website IFLA*. 2020. URL: <https://www.ifla.org/covid-19-and-libraries> (accessed: 15.09.2020).
- Craft A. R. Remote Work in Library Technical Services: Connecting Historical Perspectives to Realities of the Developing COVID-19 Pandemic. *Serials Review*. 2020. Vol. 46, Iss.3. P. 227–231. DOI: <https://doi.org/10.1080/00987913.2020.1806658> (accessed: 15.09.2020).
- Duncan J. Working from afar: A new trend for librarianship? *College & Research Libraries News*. 2008. Vol. 69, Iss. 4. P. 216–219. DOI: <https://doi.org/10.5860/crln.69.4.7972> (accessed: 15.09.2020).
- Enis M. Vital and Visible: Academic Librarians Lead On Distance Learning. *Library Journal (LJ)*. 2020. June 09. URL: <https://cutt.ly/2g7D6Qh> (accessed: 15.09.2020).
- Jack Nilles. *JALA International*. 2018. URL: <https://www.jala.com/jnmbio.php> (accessed: 15.09.2020).
- Kolesnykova T. O. The Role of Libraries as Publishers in the Open Education Landscape: Reflecting Modern World Practice of Open Textbooks. *University Library at a New Stage of Social Communications Development. Conference Proceedings*. 2019. № 4. P. 88–99. DOI: <https://doi.org/10.18438/eblip29510> (accessed: 05.09.2020).
- Kolesnykova T., Matveyeva, O. An Analysis of Digital Library Publishing Services in Ukrainian Universities. *Evidence Based Library and Information Practice*. 2019. № 14 (4). P. 52–71. DOI: <https://doi.org/10.18438/eblip29510> (accessed: 05.09.2020).
- Kuzmin E. A. Uncertainty and organizationality in economic systems. *Advances in Economics, Business and Management Research : International Conference Economy in the Modern World (ICEMW 2018)*. 2018. Vol. 61. P. 98–103.
- Landøy A., Færevag T. How an academic library work edduring the Covid-19 pandemic. *Revista Română De Biblioteconomie și Știința Informării = Romanian Journal of Library and Information Science*. 2020. Vol. 16, № 1. P. 2–12. URL: <https://cutt.ly/ug7FjDE> (accessed: 05.09.2020).
- Lutz K. D., Schonfeld R. C. Leading a Library Today: How Library Directors Are Approaching the Challenges of the Current Moment. *Ithaka S+R*. 30 April 2020. URL: <https://cutt.ly/Vg7Fv5B> (accessed: 05.09.2020).
- Managing remote working. *COVID-19 and the Global Library Field*. IFLA website. URL: <https://cutt.ly/0g7FQQ1> (accessed: 09.09.2020).
- Michalak R., Rysavy M. D. T. Managing Remote Projects Effectively with an Action Dashboard. *Journal of Library Administration*. 2020. Vol. 60, Iss. 7. P. 800–811. DOI: <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1803022> (accessed: 09.09.2020).

- Model definitions. *Your Dictionary Website*. URL: <https://www.yourdictionary.com/model> (accessed: 11.09.2020).
- Moses M. Staff prepare and ship loaner devices to minimize learning disruptions. *Website Penn State University*. March 27, 2020. URL: <https://it.psu.edu/news/loaner-devices> (accessed: 09.09.2020).
- Pearce K. What is social distancing and how can it slow the spread of COVID-19? *The Hub. Johns Hopkins University*. 2020, March 13. URL: <https://hub.jhu.edu/2020/03/13/what-is-social-distancing/> (accessed: 13.09.2020).
- Portraits de bibliothécaires. Les initiatives des acteurs du supérieur #Covid19. Accompagnement documentaire et bibliothèque. *Website Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation*. 2020. URL: <https://services.dgesip.fr/119/T17/> (accessed: 09.09.2020).
- Rosenberg C. What Is an Epidemic? AIDS in Historical Perspective. *Daedalus*. 1989. Vol. 118, № 2. P. 1–17. URL: <https://cutt.ly/Hg7FPGQ> (accessed: 09.09.2020).
- Rysavy M. D. T., Michalak R. Working from Home: How We Managed Our Team Remotely with Technology. *Journal of Library Administration*. 2020. Vol. 60, № 5. P. 532–542. DOI: <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1760569> (accessed: 09.09.2020).
- Standards for Distance Learning Library Services : Approved by the ACRL Board of Directors, July 2008. Revised June 2016. *Website ALA*. URL: <https://cutt.ly/ag7FMk8> (accessed: 09.09.2020).
- Tranfield M.W., Worsham D., Mody, N. When you only have a week: Rapid-response, grassroots public services for access, wellness, and student success. *College and Research Libraries News*. 2020. Vol. 81, № 7. P. 326–336. DOI: <https://doi.org/10.5860/crln.81.7.326> (accessed: 09.09.2020).
- Uncertainty. *From Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Uncertainty> (accessed: 09.09.2020).
- Waizenegger L., McKenna B., Cai, W., Bendz T. An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, Iss. 4. P. 429–442. DOI: <https://doi.org/10.3138/jsp.51.4.04> (accessed: 09.09.2020).
- Walsh B., Rana H. Continuity of Academic Library Services during the Pandemic The University of Toronto Libraries' Response. *Journal of Scholarly Publishing*. 2020. Vol. 51, Iss. 4. P. 237–245. URL: <https://utpjournals.press/doi/10.3138/jsp.51.4.04> (accessed: 09.09.2020).
- Yap J., Kozhayeva A. Is our Collection Enough or Underutilized?: A Citation Analysis of Master's Theses. *University Library at a new stage of social communications development. Conference Proceedings*. 2019. № 4. P. 122–129. DOI: [http://dx.doi.org/10.15802/unilib/2019\\_186961](http://dx.doi.org/10.15802/unilib/2019_186961) (accessed: 09.09.2020).
- 15 Culture-Building Tips For An All-Remote Team : Forbes Coaches Council. *Forbes*. 2020, February 4. URL: <https://cutt.ly/Cg7GuTo> (accessed: 09.09.2020).

## REFERENCES

---

- Ukrainian Library Association. (2020, May 20). *Biblioteky v umovakh pandemiyi COVID-19 [Libraries in the context of the COVID-19 pandemic]*. <https://cutt.ly/3g7SVew> [in Ukrainian].
- Zhylytsova, O. (2020, March 31). *Virtualnyi shef: yak zberehty produktyvnysh komandy? [Virtual Boss: How to maintain team performance?]* [Video]. YouTube. <https://cutt.ly/Ag7S1C6> [in Ukrainian].
- Kolesnikova, T. (2012). *Komunikatsiini modeli diialnosti bibliotek VNZ v umovakh informatyzatsii [Communicative models of higher educational institution libraries' activity in the conditions*

- of informatization] [Abstract of PhD Dissertation, The Kharkiv State Academy of Culture] [in Ukrainian].
- Kolesnykova, T. (2020a, May 15). *Orhanizatsiia viddalenoï roboty kolektyviv bibliotek universytetiv Ukrainy za chasiv dramatychnykh nevidomosti* [Organization of Remote Work for University Library Staff in Ukraine During Dramatic Uncertainties] [Preprint]. eadNURT. <https://cutt.ly/Hg7S6cg> [in Ukrainian].
- Kolesnykova, T. (2016). Servisni sluzhby suchasnoi universytetskoï biblioteky: obsluhovuvannia naukovtsiv [Service Centers of Contemporary University Library: Service of Scientists]. In *Bezpekove innovatsiine suspilstvo: vzaiemodiia u sferi pravovoi osvity ta pravovoho vykhovannia* [Safe innovative society: interaction in the field of legal education and legal education], International Internet Conference, May 25, 2016. Yaroslav Mudryi National Law University. <https://cutt.ly/Kg7Dr2x> [in Ukrainian].
- Kolesnykova, T. (2020b, May 29). *Yak orhanizuvaty viddalenu robotu kolektyvu universytetskoï biblioteky v umovakh nevyznachenosti?* [How to organize remote work of the university library staff in conditions of uncertainty?] [Video]. YouTube. <https://cutt.ly/wg7DpzS> [in Ukrainian].
- European Bureau of Library, Information and Documentation Associations. (2020, May). *A European library agenda for the post-Covid 19 age*. <https://cutt.ly/ug7Dd4K> [in English].
- Washington University Library. (2020, April 14). *A Telecommuting Team: University Libraries Staff Adapt to Online Work Environment*. <https://cutt.ly/6g7DxXF> [in English].
- Altman, J. (2020, January 2). *Performance Management for Remote Workers*. Resources for Humans. <https://cutt.ly/Ig7DmwP> [in English].
- Ågerfalk, P. J., Conboy, K., & Myers, M. D. (2020). Information systems in the age of pandemics: COVID-19 and beyond. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 203–207. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1771968> [in English].
- Azami, M., Okhovati, M., Mokhtari, H., & Khodabakhs, S. (2018). Teleworking in Health Libraries: A Survey of Academic Librarians' Viewpoints. *Journal of Biochemical Technology, Special Issue 2*, 78–83. <https://cutt.ly/7g7DPit> [in English].
- Brooks-Kieffer, J. (2012, September 8). *Librarians considering telecommuting, consider this*. Library Connect Newsletter. <https://cutt.ly/qg7DGnN> [in English].
- Friedrich-Alexander-Universität. (2020, May 25). *Certainly never a boring moment: The University Library in times of the coronavirus pandemic*. <https://cutt.ly/sg7DZv0> [in English].
- IFLA. (2020, Oktober 13). *COVID-19 and the Global Library Field*. <https://www.ifla.org/covid-19-and-libraries> [in English].
- Craft, A. R. (2020). Remote Work in Library Technical Services: Connecting Historical Perspectives to Realities of the Developing COVID-19 Pandemic. *Serials Review*, 46(3), 227–231. <https://doi.org/10.1080/00987913.2020.1806658> [in English].
- Duncan, J. (2008). Working from afar: A new trend for librarianship? *College & Research Libraries News*, 69(4), 216–219. <https://doi.org/10.5860/crln.69.4.7972> [in English].
- Enis, M. (2020, June 9). Vital and Visible: Academic Librarians Lead On Distance Learning. *Library Journal (LJ)*. <https://cutt.ly/2g7D6Qh> [in English].
- JALA International. (2018, May 27). *Jack Nilles*. <https://www.jala.com/jnmbio.php> [in English].
- Kolesnykova, T. O. (2019). The Role of Libraries as Publishers in the Open Education Landscape: Reflecting Modern World Practice of Open Textbooks. *University Library at a New Stage of Social Communications Development. Conference Proceedings*, 4, 88–99. [https://doi.org/10.15802/unilib/2019\\_187423](https://doi.org/10.15802/unilib/2019_187423) [in English].
- Kolesnykova, T., & Matveyeva, O. (2019). An Analysis of Digital Library Publishing Services in Ukrainian Universities. *Evidence Based Library and Information Practice*, 14(4), 52–71. <https://doi.org/10.18438/ebliip29510> [in English].
- Kuzmin, E. A. (2018). Uncertainty and organizationalitaty in economic systems. In *Advances in Economics, Business and Management Research*, International Conference Economy in the Modern World (ICEMW 2018) (Vol. 61, pp. 98–103). Atlantis Press [in English].

- Landøy, A., & Færevaa, T. (2020). How an academic library work edduring the Covid-19 pandemic. *Revista Română De Biblioteconomie și Știința Informării = Romanian Journal of Library and Information Science*, 16(1), 2–12. <https://doi.org/10.26660/rrbsi.2020.16.1.2> [in English].
- Lutz, K. D., & Schonfeld, R. C. (2020, April 30). Leading a Library Today: How Library Directors Are Approaching the Challenges of the Current Moment. *Ithaka S+R*. <https://sr.ithaka.org/blog/leading-a-library-today/> [in English].
- IFLA. (2020, October 13). Managing remote working. In *COVID-19 and the Global Library Field*. <https://cutt.ly/0g7FQQ1> [in English].
- Michalak, R., & Rysavy M. D. T. (2020). Managing Remote Projects Effectively with an Action Dashboard. *Journal of Library Administration*, 60(7), 800–811. <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1803022> [in English].
- Your Dictionary. (n.d.). Model definitions. In *Your Dictionary Website*. Retrieved September 11, 2020, from <https://cutt.ly/cg7J9dp> [in English].
- Moses, M. (2020, March 27). *Staff prepare and ship loaner devices to minimize learning disruptions*. Website Penn State University. <https://it.psu.edu/news/loaner-devices> [in English].
- Pearce, K. (2020, March 13). *What is social distancing and how can it slow the spread of COVID-19?* The Hub. Johns Hopkins University. <https://hub.jhu.edu/2020/03/13/what-is-social-distancing/> [in English].
- Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. (n.d.). *Portraits de bibliothécaires. Les initiatives des acteurs du supérieur #Covid19. Accompagnement documentaire et bibliothèque*. Retrieved September 9, 2020, from <https://services.dgesip.fr/119/T17/> [in French].
- Rosenberg, C. (1989). What Is an Epidemic? AIDS in Historical Perspective. *Daedalus*, 118(2), 1–17. <https://cutt.ly/Hg7FPGQ> [in English].
- Rysavy, M. D. T., & Michalak, R. (2020). Working from Home: How We Managed Our Team Remotely with Technology. *Journal of Library Administration*, 60(5), 532–542. <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1760569> [in English].
- American Library Association. (2008). *Standards for Distance Learning Library Services*. Approved by the ACRL Board of Directors, July 2008. Revised June 2016. <https://cutt.ly/ag7FMk8> [in English].
- Tranfield, M.W., Worsham, D., & Mody, N. (2020). When you only have a week: Rapid-response, grassroots public services for access, wellness, and student success. *College and Research Libraries News*, 81(7), 326–336. <https://doi.org/10.5860/crln.81.7.326> [in English].
- Uncertainty. (2020, November 12). In *Wikipedia*. <https://en.wikipedia.org/wiki/Uncertainty> [in English].
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417> [in English].
- Walsh, B., & Rana, H. (2020). Continuity of Academic Library Services during the Pandemic The University of Toronto Libraries' Response. *Journal of Scholarly Publishing*, 51(4), 237–245. <https://doi.org/10.3138/jsp.51.4.04> [in English].
- Yap, J., & Kozhayeva, A. (2019). Is our Collection Enough or Underutilized?: A Citation Analysis of Master's Theses. *University Library at a new stage of social communications development. Conference Proceedings*, 4, 122–129. [http://dx.doi.org/10.15802/unilib/2019\\_186961](http://dx.doi.org/10.15802/unilib/2019_186961) [in English].
- Forbes Coaches Council. (2020 February 4). *15 Culture-Building Tips For An All-Remote Team*. <https://cutt.ly/Cg7GuTo> [in English].

UDC 027.7:005.941:[004.771:614.46(477)]

*Tetiana Kolesnykova,*  
*Director of the Scientific and Technical Library of*  
*the Dnipro National University of Railway Transport*  
*named after Academician V. Lazaryan, PhD in Social*  
*Communication, Senior Researcher (Dnipro, Ukraine)*  
*e-mail: chief.library@gmail.com*  
*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4603-4375>*

## HIGHER EDUCATION LIBRARIES UNDER UNCERTAINTY: THE SPECIFIC OF THE STAFF' REMOTE WORK ORGANIZING

Uncertainty of the current academic year and long-term future in higher education institutions of Ukraine and the world, significant changes in national higher education, distancing of learning and research processes require urgent communicative reloading of libraries. The purpose of the article: a) definition and characteristics of the organization of remotely working teams (teams) of libraries of higher education institutions at the stage of transfer of library teams to remote work; b) identification of approaches that already take place in Ukraine in the context of the COVID-19 epidemic. The author has investigated the administrative aspect of the initial stage of the organization of the transfer of higher education libraries of Ukraine to remote work in the first 2 months (13.03–13.05.2020) of the introduction of quarantine in connection with the pandemic COVID-19. A thorough analysis of professional literature, sites of libraries and library associations, social networks, and self-reflection of the author's own experience as a director of the university library during the pandemic has been carried out. Interviews (April 22–24, 2020) with 8 directors of higher education libraries of Ukraine were conducted in order to better understand the organizational aspects of the need for rapid transfer of employees to remote work. An online survey among 63 heads and leading specialists of higher education libraries of Ukraine on the topic "Models of remote work of university library teams in conditions of uncertainty" (May 25–31, 2020) was conducted. The priority actions of the library management and stages of these actions at the transfer of library collectives to remote work are defined. Four models of organization of remotely working teams (collectives) have been revealed and characterized: Model 1 – Standard; Model 2 – Pro; Model 3 – Starting; Model 4 – Zero conditional. According to the analysis of online survey data, 11.11 % of respondents attributed their library to Model 1, 50.79 % to Model 2, 38.10 % to Model 3, and 0 % to Model 4. Also, 93.65 % of respondents confirmed that higher education libraries of Ukraine have rapidly adapted librarians to remote work, an obligatory component of which is the improvement of professional competencies.

**Keywords:** higher education libraries, library management, organization of remote teams, models of remotely working teams, library staff, COVID-19, Ukraine.

УДК 027.7:005.941:[004.771:614.46(477)]

*Татьяна Колесникова,  
директор научно-технической библиотеки  
Днепропетровского национального университета  
железнодорожного транспорта имени академика  
В. Лазаряна, кандидат наук по социальным  
коммуникациям, старший научный сотрудник  
(Днепр, Украина)  
e-mail: chief.library@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4603-4375>*

## **БИБЛИОТЕКИ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**

Неопределенность текущего учебного года и долгосрочного будущего в учреждениях высшего образования мира и Украины, существенные изменения в национальном высшем образовании, дистанцирование процессов обучения и исследований требуют срочной коммуникативной перезагрузки библиотек. Цель статьи: а) определение и характеристика особенностей организации отдаленно работающих команд (коллективов) библиотек высших учебных заведений на этапе перевода библиотечных коллективов на дистанционную работу; б) выявление подходов, которые уже имеют место в Украине в условиях развития эпидемии COVID-19. Автором исследовался административный аспект начального этапа организации перевода коллективов библиотек вузов Украины на дистанционную работу в первые 2 месяца (13.03–13.05.2020 г.) введения карантина в связи с пандемией COVID-19. Осуществлен основательный анализ профессиональной литературы, сайтов библиотек и библиотечных ассоциаций, социальных сетей и саморефлексия собственного опыта как директора университетской библиотеки во время пандемии. Проведены интервью (22–24 апреля 2020 г.) с 8 директорами библиотек вузов Украины с целью лучшего понимания организационных моментов при необходимости быстрого перевода персонала на удаленную работу. Осуществлено онлайн-анкетирование (25–31 мая 2020 г.) 63 руководителей и ведущих специалистов библиотек вузов Украины на тему «Модели удаленной работы коллективов университетских библиотек в условиях неопределенности». Определены первоочередные действия руководства библиотеки и этапность этих действий при переводе библиотечных коллективов на удаленную работу. Выявлено и охарактеризовано четыре модели организации отдаленно работающих команд (коллективов) Модель 1 – «Эталонная»; Модель 2 – «Профи»; Модель 3 – «Стартовая»; Модель 4 – «Zero conditional» (условно нулевая). Согласно анализу данных онлайн-анкетирования, к Модели 1 свою библиотеку отнесли 11,11 % респондентов, к Модели 2 – 50,79 %, к Модели 3 – 38,10 %, к Модели 4 – 0 %. Также 93,65 % респондентов подтвердили, что в библиотеках вузов Украины состоялась быстрая адаптация библиотекарей к удаленной работе, обязательный компонент которой – улучшение профессиональных компетенций.

**Ключевые слова:** библиотеки высших учебных заведений, управление библиотекой, организация работы удаленных команд, модели отдаленно работающих коллективов, библиотечный персонал, COVID-19, Украина.