



Ю.В. Маслова

Г.Г. Мубаракшина

Маслова Юлия Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры отечественной истории и архивоведения Института международных отношений, истории и востоковедения Казанского (Приволжского) федерального университета (Казань, ул. Лево-Булачная, 44), e-mail: maslova_yv@mail.ru

Мубаракшина Гулия Габдулловна, заведующая отделом библиотеки филиала № 14 Централизованной библиотечной системы города Набережные Челны (Набережные Челны, пр. Сююмбике, 87), e-mail: 300887gulia@mail.ru

СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЁРСТВО МУНИЦИПАЛЬНЫХ БИБЛИОТЕК: ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПАРТНЁРЫ И ГРАНИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Настоящая статья посвящена многоаспектному изучению современного состояния и ведущих тенденций становления социального партнёрства муниципальных библиотек Республики Татарстан, рассматриваемого в качестве стратегического инструмента модернизации библиотечной деятельности в условиях масштабной трансформации социально-культурной среды.

Расширение социокультурных функций муниципальных библиотек сопровождается усложнением их внешних связей и превращает социальное партнерство в значимый ресурс институционального развития. В статье

рассматриваются современное состояние, основные направления и перспективы партнерского взаимодействия библиотек. Эмпирическую основу составили результаты анкетирования 154 библиотечных работников из Республики Татарстан и других регионов России, а также анализ отчётной документации МБУ «Централизованная библиотечная система» г. Набережные Челны за 2024–2025 гг. Установлено, что при высокой оценке практической значимости сотрудничества партнерская деятельность библиотек преимущественно сохраняет событийный и ситуативный характер, недостаточно обеспечена стратегическим планированием, мониторингом и устойчивыми организационными механизмами. Авторы обосновывают необходимость перехода от отдельных совместных мероприятий к долгосрочным институциональным связям и развитию компетенций библиотечных специалистов (проектных, маркетинговых и коммуникационных).

Ключевые слова: библиотека, профессиональное взаимодействие, библиотечная консолидация, социальное партнёрство, социальный эффект, партнёрская сеть.

Yu.V. Maslova

G.G. Mubarakshina

Maslova Yuliya Viktorovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Russian History and Archival Studies of the Institute of International Relations, History and Oriental Studies of the Kazan (Volga Region) Federal University (44, Levo-Bulachnaya St., Kazan), e-mail: maslova_yv@mail.ru

Mubarakshina Guliya Gabdullovna, Head of the Department of Library Branch № 14 of the Centralized Library System of the City of Naberezhnye Chelny (87, Suyumbike Avenue, Naberezhnye Chelny), e-mail: 300887gulia@mail.ru

SOCIAL PARTNERSHIP OF MUNICIPAL LIBRARIES: POTENTIAL PARTNERS AND AREAS OF INTERACTION

This article is devoted to a multifaceted study of the current state and key trends in the development of social partnerships between municipal libraries in the Republic of Tatarstan, which is considered as a strategic tool for modernizing library activities in the context of large-scale transformation of the socio-cultural environment. The expansion of the sociocultural functions of municipal libraries is accompanied by an increase in the complexity of their external relations and turns social partnership into a significant resource for institutional development. The article examines the current state, main directions, and prospects of partnership between libraries; the empirical basis consists of the results of a survey of 154 library staff from the Republic of Tatarstan and other regions of Russia, as well as an analysis of the reporting documentation of the Municipal Budgetary Institution “Centralized Library System” in Naberezhnye Chelny for 2024–2025. It has been established that, despite the high assessment of the practical significance of cooperation, the partnership activities of libraries predominantly retain an event-based and situational character and are insufficiently supported by strategic planning, monitoring, and stable organizational mechanisms. The authors substantiate the need to move from individual joint activities to long-term institutional ties and the development of library specialists’ competencies (project, marketing, and communication).

Key words: library, professional interaction, library consolidation, social partnership, social effect, partner network.

На протяжении последних десятилетий проблематика межинституционального взаимодействия библиотек заняла видное место в отечественных библиотековедческих исследованиях, что напрямую связано с поступательным развитием гражданского общества в России и диверсификацией библиотечных функций [1; 2]. Нормативно-правовое

измерение такого взаимодействия и его базовые принципы рассмотрены в трудах Н.А. Тураниной, О.Ю. Мурашко и О.Ф. Бойковой [3–6]. Авторы систематизируют законодательные механизмы, регулирующие межбиблиотечное и межотраслевое сотрудничество, разграничивают понятия сетевого взаимодействия и формального партнёрства, а также акцентируют значимость договорных отношений как гаранта устойчивости совместной деятельности. Внешние факторы, формирующие условия кооперации библиотечных учреждений с другими субъектами, проанализированы в работах Е.Ю. Козленко, Е.И. Кузьмина, Д.А. Фроловой, В.К. Ключева, показывающих, что конфигурация партнёрских сетей во многом определяется региональной социально-экономической спецификой, уровнем информатизации территории и проводимой культурной политикой [7–11]. Вместе с тем в научной литературе по-прежнему остаются недостаточно разработанными: историческое измерение становления библиотечного партнёрства в постсоветский период, методология оценки результативности совместных проектов и сравнительный анализ региональных партнёрских практик.

В первом квартале 2026 г. авторами проведено диагностическое исследование, направленное на комплексное изучение состояния партнёрских отношений в муниципальных библиотеках. Инструментарием исследования послужила авторская анкета, включавшая закрытые, полузакрытые и открытые вопросы, охватывающие широкий спектр аспектов: от планирования партнёрства и идентификации потенциальных партнёров до оценки результативности совместной деятельности и диагностики барьеров. Методом анкетирования опрошено 154 библиотечных работника, в том числе 57 представителей Муниципального бюджетного учреждения «Централизованная библиотечная система» г. Набережные Челны. С целью расширения репрезентативности выборки к участию привлечены сотрудники библиотек Арского, Аксубаевского, Нурлатского, Кукморского и Пестречинского районов Республики Татарстан,

Республиканской юношеской библиотеки, ЦБС и вузовских библиотек Казани (53 респондента). Помимо этого, в анкетировании приняли участие библиотекари ЦБС Санкт-Петербурга, Кемерово, Симферополя, а также муниципальных библиотек Лихославля и Елани (44 респондента).

Первое, что выявлено при проведении исследования, что лишь 31,9% библиотек ведут работу в направлении социального партнёрства на постоянной основе. Следует обратить внимание на то, что данный процент библиотек выстраивает стратегически продуманный комплекс действий.

К сожалению, большинство (51,9%) библиотек осуществляют партнерское взаимодействие стихийно, т.е. на основе разовых или ситуационных запросов, не имея стратегического плана, соответственно, не осуществляя мониторинг деятельности и не прогнозируя эффективность.

Однако исследование показывает дисбаланс и расхождение между ответами специалистов и отчётностью библиотек, т.к. аналитика информации, размещённой на официальных сайтах библиотек, констатирует, что в каждой из них без исключения разработаны локальные нормативные документы, на основе которых реализуется профессиональное партнерство.

Расхождение между данными анкетирования и официальной отчётностью представляет ярко выраженный дисбаланс в ответах сотрудников библиотек и анализе официальных материалов, представленных на сайтах, что отчётливо указывает на недостаток внутренней коммуникации или различие понимания самого понятия «социальное партнерство».

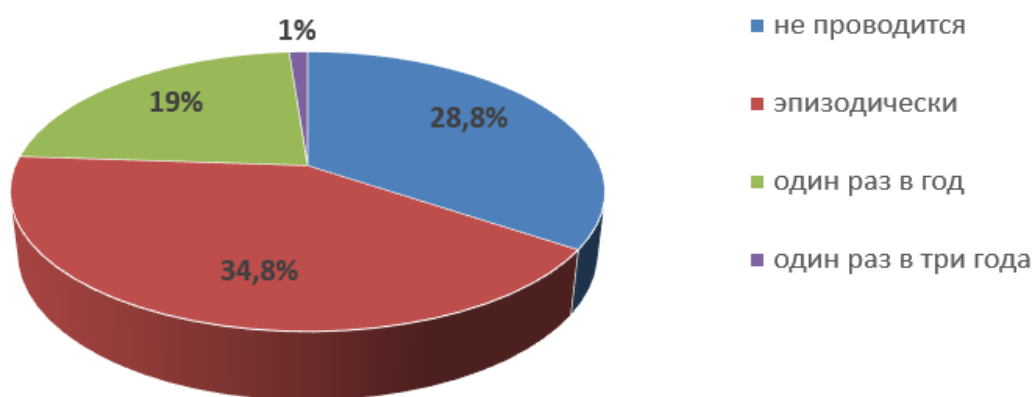


Рис. 1. Мониторинг потенциала социального партнерства

Согласно полученным данным по итогам проведённого опроса, подавляющее большинство респондентов (93,9%) рассматривают социальное партнёрство как необходимый инструмент развития библиотеки. Вместе с тем детальный анализ ответов показывает существенный разрыв между декларируемой значимостью партнёрства и степенью его системной институционализации в практике конкретных учреждений.

Результаты исследования систематического мониторинга внешней среды с целью выявления потенциальных партнёров, судя по ответам респондентов, ведётся далеко не системно (рис. 1), а в некоторых случаях не проводится вовсе (28,8%), ещё 34,8% осуществляют его эпизодически, без установленной периодичности. Лишь 20%, хоть и с разной периодичностью, отмечают выявление потенциальных партнёров стратегической задачей и осуществляют поиск соратников для профессионального взаимодействия. Такое положение сигнализирует о том, что лишь малая часть библиотек функционирует с учетом предиктивной аналитики в партнёрских экосистемах.

Касаемо организаторских критериев партнерства, то здесь всё чаще инициаторами становятся или сами библиотекари (51,5%), или административный состав библиотеки (36,4%). Намного реже создателем идеи и реализации проекта выступают представители второй стороны.

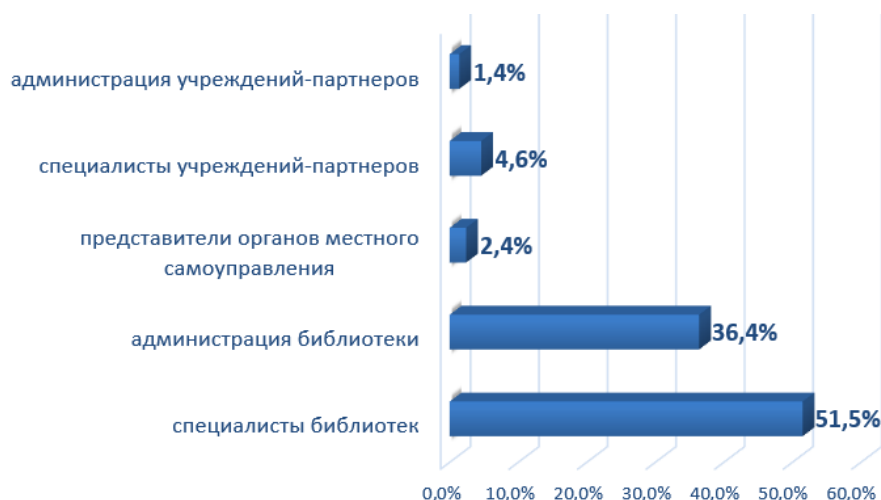


Рис. 2. Инициатива партнёрского взаимодействия

Такая асимметрия является вынужденной, но доказывает, к сожалению, недостаточность маркетинговой привлекательности библиотечных ресурсов для сторонних организаций в целом.

Среди приоритетных направлений кооперации и плодотворного взаимодействия отмечено часто сопровождаемое проведением разноплановых акций лидерство выставочной деятельности (69,2%). Увлекательным и популярным форматом также является организация совместных мероприятий (52,6%), что свидетельствует о способности библиотек генерировать разноформатные совместные события, однако не всегда такие события перерастают в долгосрочное сотрудничество и стратегические альянсы.

Обязательными условиями для успешного и эффективного профессионального сотрудничества остаётся единство целей и задач партнёров (68,2%), а также стратегическое планирование организации совместной деятельности (57,6%) при полной согласованности действий участников (60,6%). Именно при достижении такой конгруэнтности партнёров формальные договоренности могут стать предиктором устойчивого альянса.

Однако даже разовые элементы профессионального сотрудничества дают свои плоды в виде привлечения новых пользователей (62,1%), а большинство сотрудников библиотек (93,3%) расценивают социальное партнёрство как перспективное направление развития библиотеки и декларируемый потенциал к достижению значительных результатов, повышению имиджа и открытию новых горизонтов.

В ходе опроса участникам предлагалось перечислить реальных партнёров своего учреждения. Более чем в 80% ответов фигурировали библиотеки различного уровня, дома культуры, общеобразовательные школы и дошкольные учреждения. Наиболее активными направлениями взаимодействия названы образовательное (81,8%) и культурное (75,8%)

направления. Экономическое партнёрство оказалось наименее востребованным – 7,6%; профессиональное – 16,7%.

Широта партнёрского круга хорошо иллюстрируется примером библиотек г. Кемерово, поддерживающих связи с весьма разнородными субъектами: индивидуальными предпринимателями, Центром молодёжной политики, краеведческим музеем, Центром творчества, художественной школой, станцией юных натуралистов, детским домом, общеобразовательными школами, детскими садами, поисковым отрядом, Центром молодёжных инициатив, управлением физкультуры и спорта, управлением образования, общественными организациями инвалидов и ветеранов, советами ветеранов и пенсионеров, Фондом социального страхования. Такое разнообразие партнёров демонстрирует потенциал библиотеки как площадки консолидации самых различных сегментов местного сообщества.

Разветвлённую партнёрскую сеть демонстрируют и библиотеки ЦБС Астрахани, т.к. в их перечне партнёров соседствуют традиционные культурные институты, медиаструктуры и IT-организации, отражая стремление библиотеки к присутствию в разных коммуникационных пространствах.

Библиотека Новочеркасска развивает взаимодействие с обществом ветеранов, волонтёрскими объединениями, социально ориентированными НКО, частными музыкальными школами, психиатрической больницей, молодёжной организацией крупного оборонного предприятия и иными структурами, демонстрируя ориентацию на уязвимые и социально активные категории населения.

Набережночелнинская ЦБС выстраивает партнёрские проекты с учреждениями культуры и отдыха, а также социально значимыми центрами региона. Вместе с тем большинство опрошенных ограничивались упоминанием нескольких ключевых партнёров, несмотря на широкий спектр

доступных учреждений в городской среде, что косвенно указывает на неиспользованный потенциал партнёрского охвата.

Библиотекари районных библиотек Республики Татарстан в качестве перспективных партнёров называют прежде всего крупные республиканские библиотеки, а также выражают заинтересованность в сотрудничестве с авторитетными библиотеками РФ и модельными библиотеками для обмена опытом и изучения успешных кейсов, что свидетельствует в т.ч. о запросе на горизонтальное профессиональное обучение.

На аналитической ступени исследования проводился анализ отчётов о деятельности МБУ «ЦБС» г. Набережные Челны за 2024–2025 гг., который позволил выявить ряд паттернов, например в документах фигурирует только описательная часть реализуемых мероприятий и отсутствует аналитический раздел, что снижает эффективность мониторинга партнёрской активности в динамике. Однако следует акцентировать внимание на количественной масштабности проведённых мероприятий, превышающей две тысячи единиц. Библиотекари не ограничиваются стенами библиотек, активно задействуя для реализации тематических проектов городские общественные пространства г. Набережные Челны.

Значимым партнёрским взаимодействием является кооперация с литературными объединениями (регулярные встречи с литераторами формируют живую коммуникацию между создателями и читателями текстов) и благотворительными фондами в рамках мероприятий «Добро без границ», приуроченных, как правило, к Международному дню инвалидов.

ЦБС активно сотрудничает с медицинскими учреждениями, например, в масштабах клуба «Здоровье» заслуженные врачи Республики Татарстан проводят познавательные лекции, а совместно с медицинскими специалистами реализуется проект «Школы пациентов». Так цикл мероприятий «Движение против рака» продемонстрировал нетривиальную роль библиотеки как медиатора между профессиональным медицинским знанием и широкой аудиторией.

Также необходимо акцентировать внимание на нестандартном партнёрстве с ветеринарными клиниками, совместно с которыми организуется фестиваль «Кото-фест», посвящённый тематике об уходе за домашними животными, и проводится открытый экспериментальный ветеринарный приём.

В условиях цифровизации не остаётся без внимания и перспективное сотрудничество с IT-сектором, которое позволяет библиотеке формировать у различных категорий пользователей цифровую культуру.

Перспективным направлением является грантовая деятельность, которая предоставляет возможность реализации креативных совместных проектов, таких как «В мир книг через театр», нацеленный на создание при библиотеке театра детской книги. Именно долгосрочное, закреплённое договором партнёрство ЦБС Набережные Челны с городским кукольным театром, имеющее чётко сформулированную концепцию, позволило привлечь конкурентное грантовое финансирование в 2023 г. в размере 150 тыс. руб.

Вместе с тем проведённое исследование позволило идентифицировать ряд системных проблем, ограничивающих развитие партнёрских отношений:

1. Преобладающая часть кооперационных взаимодействий носит эпизодический характер и лишена стратегической последовательности. Лишь незначительная доля библиотечных подразделений располагает долгосрочными программами в области социального партнёрства, что препятствует накоплению партнёрского опыта и формированию устойчивых межорганизационных отношений.

2. Основу сотрудничества нередко составляют устные договорённости при отсутствии надлежащего юридического оформления, что указывает на недостаточную правовую регламентацию совместной деятельности и создаёт риски для её продолжения при смене руководства или кадрового состава.

3. Отсутствует разработанная методика мониторинга и оценки результативности реализуемых партнёрских инициатив, что не позволяет ни доказать их ценность внешним стейкхолдерам, ни скорректировать стратегию на основе обратной связи.

Причиной этому является то, что потенциальные партнёры, как правило, не рассматривают библиотеки для сотрудничества из-за отсутствия мотивации. В свою очередь, библиотеки в большинстве случаев допускают просчёты в маркетинговых стратегиях, что связано со слабым позиционированием своих возможностей во внешней среде.

В заключение можно уверенно констатировать, что создание многоуровневой системы партнёрских отношений, охватывающей образовательные, культурные, социальные, медицинские, цифровые и коммерческие структуры, представляет собой действенный инструмент профилактики стагнации в библиотечной сфере. Такая система стимулирует генерацию инновационных методов работы, повышает организационную гибкость учреждения и в конечном счёте способствует качественному росту библиотечного обслуживания населения. Переход от событийного к стратегическому партнёрству – от совместных акций к долгосрочным институциональным альянсам – представляется ключевым вектором развития муниципальных библиотек России в ближайшее десятилетие.

Список источников

1. Соловьева, И.А. Социальное партнёрство как основа стратегического развития библиотеки // Библиотека и культурное пространство региона: материалы III Всерос. науч.-практ. конф. (Пермь, 10–11 нояб. 2022 г.). – Пермь: Перм. гос. ин-т культуры, 2023. – С. 145–149.

2. Ягненкова, П.М. Социальное партнёрство как инструмент повышения имиджа библиотеки // Библиотека в XXI веке: новые вызовы: материалы XII Междунар. науч.-практ. конф. молодых учёных и

специалистов (Минск, 24–25 февр. 2021 г.). – Минск: Ковчег, 2021. – С. 233–236.

3. Туранина, Н.А., Мурашко, О.Ю., Колесникова, И.Г. Правовая основа развития социального партнёрства библиотек // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – Т. 2. – № 11. – С. 361–364.

4. Мурашко, О.Ю. Система социального партнёрства муниципальной библиотеки: концепция, современное состояние, перспективы: автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Москва, 2007. – 161 с.

5. Мурашко, О.Ю. Социальное партнёрство как фактор успешной деятельности библиотек. – М.: Литера, 2008. – 144 с.

6. Бойкова, О.Ф. Правовые инструменты развития социального партнёрства библиотек // Румянцевские чтения – 2004: материалы Междунар. конф. «Инновационные технологии и многообразие культур» (Москва, 13–16 апр. 2004 г.) / Рос. гос. б-ка. – М.: Пашков дом, 2004. – С. 24–26.

7. Козленко, Е.Ю. Потенциал социального партнёрства в контексте социокультурной деятельности библиотек // Культура Беларуси: реалии современности: сб. науч. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 07 окт. 2025 г.). – Минск: Бел. гос. ун-т культуры и искусств, 2025. – С. 114–118.

8. Кузьмин, Е.И. Библиотеки на службе общественному прогрессу. Модернизация и сотрудничество библиотек. Приоритеты государственной политики Министерства культуры России // Библиотеки и ассоциации в меняющемся мире: новые технологии и новые формы сотрудничества: материалы IV Междунар. конф. «КРЫМ-97» (Судак, 7–15 июня 1997 г.). – М.: ГПНТБ России, 1997. – С. 8–19.

9. Фролова, Д.А. Социально-культурное партнерство как фактор развития библиотек // Культурная среда и культурные практики: опыт и инновации: тез. докл. Всерос. науч.-практ. конф. молодых исследователей (Санкт-Петербург, 11–12 апр. 2024 г.). – СПб.: СПбГИК, 2024. – С. 251–252.

10. Ключев, В.К. Библиотека на рынке услуг: новые тренды и современные подходы // Библиотековедение. – 2017. – Т. 66. – № 3. – С. 343–349.

11. Бабиева, Н.А., Маслова, Ю.В., Матвеева, Г.В. Аксиологические особенности трансформации библиотечной профессии в аспекте профессионального образования // Научные и технические библиотеки. – 2023. – № 1. С. 120–135.