

Научная статья
 УДК 021.63(470)
<https://doi.org/10.20913/2618-7515-2026-1-7>



Децентрализация библиотечной системы России: баланс между единой повесткой и региональным разнообразием

Decentralization of the Russian Library System: the Balance between the Unified Agenda and Regional Diversity

© **Соколов Сергей Валерьевич**

зав. научно-исследовательским
 отделом библиотековедения,
 Институт научной информации
 по общественным наукам Российской
 академии наук (ИНИОН РАН),
 Нахимовский проспект, 51/21,
 Москва, 117418, Россия,
 зам. начальника молодежной
 научной лаборатории,
 Институт научно-технической
 информации (ИНТИ),
 ул. Артема, 60, Донецк, 283001,
 Донецкая Народная Республика
 ORCID: 0000-0002-2068-6797
 e-mail: beholder73@gmail.com

Sokolov Sergey Valeryevich

Head of the Research Department of Library Science,
 Institute of Scientific Information on Social Sciences
 of the Russian Academy of Sciences (INION RAN),
 51/2 Nakhimovsky Prospekt,
 Moscow, 117418, Russia,
 Deputy Head of the Youth Scientific Laboratory,
 Institute of Scientific and Technical
 Information (INTI),
 60 Artem St., Donetsk, 283001,
 Donetsk People's Republic,
 ORCID: 0000-0002-2068-6797
 e-mail: beholder73@gmail.com

Аннотация. В статье¹ анализируются современные тенденции управления библиотечной системой России, а также предлагаются научно обоснованные пути ее децентрализации с учетом зарубежных практик. Сравнение организационных моделей библиотечного дела РФ и Германии позволило выявить основные риски гиперцентрализации: утрату автономии региональными библиотеками, стирание местной культурной идентичности и ослабление горизонтальных профессиональных связей. Представлена авторская концепция реформирования системы, базирующаяся на принципе «единства в многообразии». Она предполагает сохранение координирующей роли федеральных центров при расширении самостоятельности региональных и муниципальных учреждений. Конкретизированы направления трансформации: внедрение многоуровневой модели финансирования, реформа кадровой политики через конкурсный отбор и создание общественных советов, переориентация модельных библиотек в площадки для инноваций, развитие сетевых

Abstract. The purpose of the article is to analyze current trends in the centralization of management in the library system of the Russian Federation and to develop scientifically based proposals for its decentralization, taking into account foreign experience. Based on a comparative analysis of organizational models of librarianship in Russia and Germany, key risks associated with hyper-centralization are identified, including the restriction of autonomy of regional libraries, obliteration of local cultural specificity, and weakening of horizontal professional ties. The author's concept of system reform is presented, based on the principle of "unity in diversity". It involves preserving the coordinating role of federal centers while expanding the independence of regional and municipal institutions. The directions of transformation are specified: introduction of a multi-level funding model, the reform of personnel policy through competitive selection and creation of public councils, reorientation of model libraries into platforms for innovation, development of network horizontal associations. The implementation of the proposed program will create a flexible and sustainable library system capable of effectively combining the fulfillment of national tasks with consideration of regional specifics and preservation of cultural diversity.

¹ Основные идеи исследования были предварительно представлены автором в виде тезисов для профессионального обсуждения в социальной сети «ВКонтакте». Статья представляет собой переработанный, дополненный научным аппаратом и структурированный в соответствии с требованиями академического стиля материал. Соколов С. В. Децентрализация библиотечной системы России: баланс между единой повесткой и региональным разнообразием [пост] // ВКонтакте : соц. сеть. 14 июля 2025 г. URL: https://vk.com/wall710819599_1431 (дата обращения: 14.02.2026).

горизонтальных объединений. Реализация предложенной программы позволит сформировать гибкую и устойчивую библиотечную систему, способную эффективно сочетать выполнение общенациональных задач с учетом региональных особенностей и сохранением культурного разнообразия.

Ключевые слова: библиотечная политика, децентрализация управления, региональные библиотеки, профессиональная автономия, библиотечные сети, национальные проекты, Германия, Россия

Для цитирования: Соколов С. В. Децентрализация библиотечной системы России: баланс между единой повесткой и региональным разнообразием // Труды ГПНТБ СО РАН. 2026. № 1. С. 62–66. <https://doi.org/10.20913/2618-7515-2026-1-7>

Введение

Современная библиотечная система России, являясь важнейшим элементом культурной и информационной инфраструктуры, функционирует в условиях сложного взаимодействия общенациональных стратегий и региональных потребностей. Исторически сложившаяся централизованная парадигма управления, с одной стороны, обеспечивает единообразие стандартов и скоординированность развития, а с другой – порождает дискуссии о степени допустимой автономии нижестоящих звеньев [1; 2]. В контексте реализации масштабных национальных проектов, таких как «Культура», актуализируется научный поиск оптимального баланса между эффективным централизованным управлением и необходимостью учета локального социокультурного разнообразия.

Российская государственная библиотека (РГБ), выполняя системообразующую роль, инициирует проекты, направленные на модернизацию отрасли, включая создание сети модельных библиотек и развитие Национальной электронной библиотеки (НЭБ). Однако в научной и профессиональной среде высказываются мнения о том, что такие проекты могут непреднамеренно ограничивать инициативу региональных и муниципальных учреждений, приводя к излишней унификации их деятельности. Подобная управленческая дилемма – поиск равновесия между единой повесткой и региональным разнообразием – характерна для многих стран.

В качестве референтной модели, предлагающей альтернативный подход к организации библиотечного пространства, в статье рассматривается опыт Федеративной Республики Германии. Немецкая библиотечная система, основанная на принципах федерализма, децентрализации и уважения к культурной идентичности земель, демонстрирует устойчивую модель развития специализированных библиотечных институ-

Keywords: library policy, decentralization of management, regional libraries, professional autonomy, library networks, national projects, Germany, Russia

Citation: Sokolov S. V. Decentralization of the Russian Library System: the Balance between the Unified Agenda and Regional Diversity // Proceedings of SPSTL SB RAS. 2026. No. 1. P. 62–66. <https://doi.org/10.20913/2618-7515-2026-1-7>

тов. Сравнительный анализ российской и германской практик позволяет выявить не только институциональные различия, но и потенциал адаптации отдельных элементов зарубежного опыта к российским условиям.

Цель исследования – на основе комплексного анализа текущего состояния и тенденций централизации в библиотечной системе России, а также изучения децентрализованной модели Германии разработать концептуальные предложения по сбалансированной трансформации управления российскими библиотеками, направленной на гармонизацию общенациональных и региональных интересов.

Методология исследования включает сравнительный и системный анализ, методы теоретического обобщения, анализ нормативно-правовых документов и практик управления.

Тенденции централизации в российской библиотечной системе: анализ рисков

Современная библиотечная политика Российской Федерации демонстрирует устойчивую тенденцию к усилению централизованных механизмов управления, что находит свое наиболее полное выражение в реализации национального проекта «Семья»². Реализация национального проекта «Культура» и связанная с ним программа создания модельных библиотек стали значимыми факторами модернизации библиотечной сети России. Изначально задуманные как инструмент обновления материально-технической базы и расширения функций муниципальных библиотек, эти проекты постепенно эволюционируют, охватывая также региональный уровень. В научной литературе

² Вопросы и ответы : [презентация]. URL: https://новая-библиотека.рф/assets/files/news/prezentaciya_voprosy-i-otvety-2025.pdf (дата обращения: 19.07.2025).

отмечается, что подобное расширение может повлечь за собой трансформацию модели библиотеки из центра локальной культурной жизни в элемент управленческой вертикали [3; 4].

Потенциальные риски этой тенденции требуют научного осмысления. Во-первых, существует вероятность ослабления методической и координирующей функции региональных библиотек, которые могут оказаться сосредоточенными преимущественно на администрировании «сверху вниз». Это может привести к снижению их чувствительности к специфическим запросам муниципалитетов. Во-вторых, стандартизированные требования к модельным библиотекам, хотя и повышают базовый уровень услуг, могут создавать трудности для учреждений, обладающих уникальными, узкоспециализированными фондами (краеведческими, отраслевыми, коллекциями редких книг). Их деятельность плохо укладывается в универсальные критерии оценки, что ставит под вопрос дальнейшую поддержку их уникальности в рамках единой программы.

Вопросы кадровой политики также находятся в фокусе внимания библиотечного сообщества. Назначения на ключевые позиции в Российской библиотечной ассоциации (РБА), в том числе представителей структур, ответственных за реализацию федеральных проектов, воспринимаются частью экспертов как свидетельство усиления административного влияния центральных институций на корпоративную самоорганизацию [5]. Подобные процессы, если они носят системный характер, способны трансформировать площадку для профессионального диалога в инструмент проведения единой линии, что противоречит принципам развития библиотечного дела, основанным на автономии и равноправном взаимодействии.

Таким образом, наблюдаемая централизация, при всех ее несомненных достижениях в части модернизации инфраструктуры, порождает комплекс вызовов, связанных с сохранением культурного разнообразия, региональной инициативы и профессиональной автономии на местах.

Германская модель библиотечного дела: децентрализация и специализация как основа устойчивости

Библиотечная система Германии представляет собой организационную модель, сформированную в рамках федеративного государственного устройства и принципа культурного суверенитета земель (Kulturhoheit der Länder) [6–8]. Отсутствие единого общенационального центра, диктующего библиотечную политику, компенсируется развитой системой кооперации и самоорганизации.

Ключевой характеристикой немецкого подхода является активное поощрение специализации библиотек, особенно на региональном и локальном уровнях. В отличие от модели, ориентированной на максимальную универсальность, здесь ценятся уникальные профили. Яркими примерами служат Библиотека герцогини Анны Амалии в Веймаре, сосредоточенная на литературе эпохи Просвещения и романтизма, или Иезуитская библиотека аббатства Мария Лаах – ведущее хранилище средневековых рукописей. Такие учреждения не стремятся стать многофункциональными центрами, а развиваются как профильные научно-культурные институты, получая признание и поддержку именно за свою уникальность.

Финансовая система поддержки библиотек в Германии отличается многоуровневостью и разнообразием источников. Наряду с базовым финансированием из муниципальных и земельных бюджетов широко используются целевые программы земель по сохранению культурного наследия, гранты научных фондов (например, Немского научно-исследовательского общества, DFG), а также средства частных доноров и общественных организаций. Это позволяет библиотекам сохранять автономию и развивать свою специализацию, не попадая в полную зависимость от единого источника финансирования [8].

Профессиональное сообщество организовано по сетевому принципу. Немецкая библиотечная ассоциация (Deutscher Bibliotheksverband) выполняет преимущественно координирующую, представительскую и экспертно-методическую функцию, в то время как значительные полномочия по выработке стандартов и методик остаются за региональными объединениями земель. Это обеспечивает высокую адаптивность правил и рекомендаций к местным условиям.

Опыт Германии демонстрирует, что децентрализованная система, основанная на принципах субсидиарности, специализации и многоуровневого финансирования, не только не ведет к хаосу или снижению качества, но и способствует возникновению сильных, уникальных библиотечных центров, глубоко интегрированных в локальный культурный и научный ландшафт.

Концепция сбалансированной децентрализации для России: принципы и направления трансформации

На основании проведенного анализа автор предлагает концепцию реформирования управления библиотечной системой России, направленную на смягчение рисков гиперцентрализации и адаптацию положительных элементов зарубежного

опыта. Стержневым принципом концепции выступает «единство в многообразии», предполагающее сохранение стратегической роли федерального центра в определении приоритетов и координации при значительном расширении оперативной самостоятельности и ответственности регионов и муниципалитетов.

Конкретные направления трансформации могут включать:

- реформу системы финансирования: переход от жесткой централизованной схемы к гибкой многоуровневой модели. Базовое федеральное финансирование должно быть дополнено региональными и муниципальными программами развития, а также системой целевых грантов для поддержки библиотек с уникальными фондами и специализированными коллекциями, что позволит сохранить культурное разнообразие;
- эволюцию модельных библиотек: от инструмента тиражирования единого стандарта до площадок для апробации и адаптации инновационных практик с последующим добровольным распространением успешного опыта, учитывающего локальную специфику. Критерии оценки такой работы должны быть дополнены качественными показателями, отражающими вклад в сохранение регионального культурного наследия;
- развитие кадровой политики и общественного участия: внедрение прозрачных конкурсных процедур при назначении руководителей библиотек с учетом мнения профессионального сообщества региона; создание имеющих реальные полномочия общественных советов при библиотеках различных уровней для усиления их связи с региональными стейкхолдерами;
- стимулирование горизонтальных сетевых взаимодействий: активной поддержки создания профессиональных объединений и консорциумов библиотек по территориальному или тематическому признаку, что позволит наладить прямой обмен ресурсами, опытом и лучшими практиками, минуя излишнюю бюрократизацию;
- совершенствование нормативно-правовой базы: уточнение в федеральном законодательстве о библиотечном деле разграничения полномочий между уровнями власти, закрепление гарантий профессиональной автономии библиотек и правовых механизмов защиты специализированных фондов.

Заключение

Проведенный анализ свидетельствует о том, что дальнейшее развитие библиотечной системы России требует тонкой настройки управленческой модели. Достижение баланса между необходимым единством действий в рамках общенациональной стратегии и поддержкой здоровой региональной автономии является сложной, но выполнимой задачей. Предложенная концепция сбалансированной децентрализации, вобравшая в себя критический анализ отечественной практики и элементы адаптированного германского опыта, намечает пути такой трансформации.

Ее реализация позволит создать более гибкую, устойчивую и отзывчивую систему, в которой федеральные библиотечные центры будут выступать не только как управляющие инстанции, но и как равноправные партнеры и ресурсные хабы для регионов. Муниципальные и региональные библиотеки, в свою очередь, получат больше возможностей для развития своей уникальности, оставаясь при этом интегральной частью единого культурно-информационного пространства страны. Это откроет перед российскими библиотеками новые перспективы для выполнения их миссии: позволит быть одновременно хранителями культурной памяти, центрами просвещения и активными участниками общественной жизни, способными эффективно отвечать на глобальные вызовы, не утрачивая локальной идентичности.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликтов интересов, требующих раскрытия в этой статье.

Список литературы

1. Децентрализация управления в зарубежных государствах: [коллективная моногр.] / под ред. А. Н. Пилипенко. Москва : Эксмо, 2009. 351 с.
2. Андриченко Л. В. Разграничение полномочий между органами власти различных территориальных уровней: проблемы централизации и децентрализации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2013. № 4. С. 37–58.
3. Бухвальд Е. М. Инновационное развитие регионов: роль децентрализации полномочий // Пространственная экономика. 2013. № 1. С. 55–71.
4. Махина С. Н. Административная децентрализация в Российской Федерации: концепция и правовое содержание : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. Воронеж, 2006. 42 с.
5. Потехина Н. Оптимизируем или децентрализируем? // Наука управлять: стратегия библиотекаря. Москва, 2013. С. 352–359. (Столетия вестник беспристрастный : юбилейн. кн. сер., посвящ. 100-летию журн. «Библиотека» ; т. 6).
6. Княгинин К. Н. Федеративная территориальная структура Германии: от прошлого к настоящему (часть 2) // Конституционное и муниципальное право. 2011. № 8. С. 74–80.
7. Синцов Г. В. Принцип равноправия объединившихся в федерацию субъектов как основополагающий принцип немецкого федерализма // Международное публичное и частное право. 2017. № 4. С. 45–47.
8. Соколов С. В. Информационно-библиотечная политика современной Германии. Москва : ИНИОН РАН, 2023. 233 с.

References

1. Pilipenko AN (ed.) (2009) Decentralization of governance in foreign countries: [collective monogr.]. Moscow: Eksmo. (In Russ.).
2. Andrichenko LV (2013) Delimitation of powers between authorities of different territorial levels: problems of centralization and decentralization. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya* 4: 37–58. (In Russ.).
3. Bukhval'd EM (2013) Innovative development of regions: the role of decentralization of powers. *Prostranstvennaya ekonomika* 1: 55–71. (In Russ.).
4. Makhina SN (2006) Administrative decentralization in the Russian Federation: concept and legal content: Dr. legal sci. diss. abstr. Voronezh. (In Russ.).
5. Potekhina N (2013) Optimizing or decentralizing? *Nauka upravlyat': strategiya bibliotekarya*. Moscow, pp. 352–359. (Stolet'ya vestnik bespristrastnyi: yubilein. kn. ser., posvyashch. 100-letiyu zhurn. «Biblioteka», vol. 6). (In Russ.).
6. Knyaginina KN (2011) The federal territorial structure of Germany: from past to present (part 2). *Konstitutsionnoe i munitsipal'noe pravo* 8: 74–80. (In Russ.).
7. Sintsov GV (2017) The principle of equality of federal entities as a fundamental principle of German federalism. *Mezhdunarodnoe publichnoe i chastnoe pravo* 4: 45–47. (In Russ.).
8. Sokolov SV (2023) Information and library policy of modern Germany. Moscow: INION RAN. (In Russ.).

Статья поступила в редакцию / Received 15.08.2025

Получена после доработки / Revised 10.02.2026

Принята для публикации / Accepted 03.03.2026