КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИБЛИОТЕЧНОГО ДЕЛА. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

УДК 023.5 + 027.52.022
https://doi.org/10.33186/1027-3689-2025-9-122-142

Подготовка управленческих библиотечных кадров для сельских территорий: опыт Университета Вернадского

Е. А. Певцова

Российский государственный университет народного хозяйства им. В. И. Вернадского, Балашиха, Московская область, Российская Федерация, rector@rgunh.ru, https://orcid.org/0000-0002-2750-6680

Аннотация. Современные вызовы, стоящие перед российскими сельскими территориями, требуют переосмысления роли ключевых социокультурных институтов, одним из которых традиционно остаётся библиотека. Несмотря на устойчивую тенденцию к снижению числа сельских библиотек и библиотечных работников, эти учреждения продолжают играть важнейшую роль в жизни местного сообщества: как культурные центры, как площадки просвещения и как уникальное звено, соединяющее традиционные ценности и передовые технологии. В этой ситуации особую значимость приобретает подготовка управленческих кадров, способных не просто сохранить, но и модернизировать библиотечную систему в сельской России.

В статье рассматривается инновационный подход к обучению будущих руководителей сельских библиотек – на примере опыта Университета Вернадского. Представлена модель интегрированного образования, объединяющая традиционные ценности и современные технологии, направленная на формирование нового поколения руководителей, способных эффективно управлять учреждениями культуры в условиях цифровой трансформации сельских территорий.

Ключевые слова: управленческие кадры, сельские библиотеки, цифровая трансформация, инновационное образование, территориальное развитие

Для цитирования: Певцова Е. А. Подготовка управленческих библиотечных кадров для сельских территорий: опыт Университета Вернадского // Научные и технические библиотеки. 2025. № 9. С. 122–142. https://doi.org/10.33186/1027-3689-2025-9-122-142

LIBRARY STAFF. PROFESSIONAL EDUCATION

UDC 023.5 + 027.52.022
https://doi.org/10.33186/1027-3689-2025-9-122-142

Training library administrative staff for rural regions: The case of Vernadsky University

Elena A. Pevtsova

Vernadsky Russian State University of National Economy, Balashikha, Moscow Region, Russian Federation, rector@rgunh.ru, https://orcid.org/0000-0002-2750-6680

Abstract. Today, the challenged Russian rural regions have to revise the role of key sociocultural institutions, and in particular libraries with their traditional central place. Despite the downtrend of the number of rural libraries and librarians, these institutions are extremely important in the life of local community as cultural centers, educational sites and as unique links between traditional values and advanced technologies. In this situation, training administrative staff has to be aimed at preservation and modernization of the rural library network of Russia.

The author examines the innovative approach toward educating library administrators-to-be as the case study of Vernadsky University. She analyzes the model of integrated education connecting traditional values with modern technologies aimed at educating new generation of efficient administrators of institutions of culture in the context of digital transformation of rural areas.

Keywords: administrative staff, rural libraries, digital transformation, innovative education, regional development

Cite: Pevtsova E. A. Training library administrative staff for rural regions: The case of Vernadsky University // Scientific and technical libraries. 2025. No. 9, pp. 122–142. https://doi.org/10.33186/1027-3689-2025-9-122-142

Введение

Современное состояние библиотечной сферы в сельских территориях России характеризуется глубокими противоречиями, которые требуют существенного пересмотра подходов к подготовке управленческих кадров. Статистические данные последних лет демонстрируют устойчивую тенденцию к сокращению библиотечной инфраструктуры: за период 2015–2020 гг. уменьшение библиотечной сети составило 5,3% в 82 субъектах Российской Федерации. При этом в отдельных регионах ситуация достигла критического уровня: например, в Алтайском крае было закрыто или реорганизовано 874 библиотеки, что составляет 92,4% от общего числа учреждений региона [**1**].

Одновременно с физическим уменьшением библиотечной сети наблюдается сокращение числа зарегистрированных пользователей библиотек на 8,7 млн человек, при этом в сельской местности этот показатель составил 2 млн человек [Там же].

Помимо сокращения количества учреждений, наблюдаются уменьшение численности библиотечных работников и снижение качества фондов. Согласно мониторингу, в 2020 г. не были достигнуты ключевые показатели, связанные с доступностью библиотечных услуг для людей с ограниченными возможностями здоровья, уровнем комплектования фондов и квалификацией персонала. В 61 регионе страны не выполнен норматив по обеспечению специальными изданиями для слепых и слабовидящих, в 43 субъектах Федерации недостаточно внимания уделяется обучению сотрудников работе с этой категорией пользователей. Эти проблемы особенно остро проявляются в сельской местности, где ресурсная база библиотек традиционно слабее, чем в городах. Статистически лица с инвалидностью имеют значимо меньшую вероятность быть включёнными в образовательный процесс, и эти различия особенно сильны на стадии дошкольного образования и после 15 лет, что нормативно соответствует окончанию основной общей школы [**2**].

Особенно это актуально для сельской местности, где библиотека зачастую остаётся единственным учреждением культуры, выполняющим широкий спектр социальных функций. Она является не просто хранилищем книг, но и важным общественным пространством, центром культурной жизни, площадкой для образовательных мероприятий

и точкой доступа к цифровым ресурсам для тех, кто не имеет других возможностей подключения к информационным потокам. В этом контексте подготовка квалифицированных управленческих кадров для библиотечной сферы становится стратегической задачей, от решения которой зависят сохранение культурного наследия и обеспечение равного доступа к знаниям для всех граждан страны [**3**].

Парадоксальность сложившейся ситуации заключается в том, что при сокращении численности библиотек фиксируется рост общего числа посещений: на 7%, до 589,9 млн человек в год. Этот факт неопровержимо свидетельствует о сохранении и даже усилении потребности населения в библиотечных услугах, что указывает на несоответствие между спросом на библиотечные услуги и предложением со стороны библиотечных учреждений. Такое противоречие актуализирует проблему качественной подготовки управленческих кадров, способных не только сохранить существующую библиотечную инфраструктуру, но и радикально модернизировать библиотечную сферу сельских территорий, адаптируя её к современным потребностям пользователей и возможностям цифровых технологий.

В связи с этим особое значение приобретает опыт Университета Вернадского, который на протяжении последних лет разрабатывает и апробирует инновационную модель подготовки управленческих кадров для территорий. Эта модель, изначально ориентированная на подготовку специалистов для комплексного управления сельскими территориями и малыми городами, обладает значительным потенциалом для адаптации к специфическим потребностям библиотечной сферы. Уникальность подхода Университета Вернадского заключается в комплексном сочетании фундаментальной академической подготовки, практико-ориентированного проектного обучения и глубокой интеграции с реальными потребностями территориального развития.

Методология исследования

Для оценки эффективности рассматриваемой модели подготовки библиотечных кадров и выявления ключевых факторов успешности образовательного процесса в 2023–2024 гг. было проведено комплексное эмпирическое исследование среди студентов Университета Вернадского. Исследование включало несколько взаимосвязанных компонентов: анкетирование студентов различных курсов и специаль-

ностей, интервью с профессорско-преподавательским составом и административно-управленческим персоналом университета, а также анализ результатов практических проектов студентов.

В анкетировании приняли участие 858 студентов университета, обучающихся по образовательным программам, связанным с управлением территориальным развитием, из которых 312 человек выразили заинтересованность в возможной специализации на управлении библиотечным учреждением. Респонденты представляли все уровни высшего образования: бакалавриат (821 человек), специалитет (16 человек), магистратуру (19 человек) и аспирантуру (2 человека). Географическое распределение участников исследования охватывало 34 региона Российской Федерации, при этом 73% респондентов были выходцами из сёл и малых городов, что обеспечивало репрезентативность выборки для целей исследования.

Исследование было структурировано вокруг нескольких ключевых блоков вопросов: готовность к работе в библиотечной сфере, понимание роли библиотек в развитии сельских территорий, оценка собственных компетенций в области цифровых технологий, отношение к традиционным ценностям и инновациям, а также предпочтения в области профессионального развития. Дополнительно проводились анализ мотивационных факторов выбора профессиональной деятельности в сельской местности и оценка эффективности различных образовательных технологий, применяемых в университете.

Результаты исследования

По результатам пилотного социологического исследования, проведённого Университетом Вернадского среди бакалавров гуманитарных направлений и магистрантов управленческих программ (2024 г.), выявлены следующие ключевые ожидания от профессии библиотекаря в будущем:

91% отметили важность цифровой трансформации библиотечных услуг (онлайн-доступ, ИИ-помощники, цифровые архивы);

82% признали, что библиотекарь будущего должен быть не только специалистом по книгам, но и лидером локального сообщества, модератором и просветителем;

76% респондентов считают, что библиотека должна стать «медиаплатформой для просвещения и обучения»;

68% хотели бы видеть в библиотеке «пространство для молодёжных инициатив и проектной деятельности».

Результаты проведённого исследования подтверждают, что первостепенной проблемой является недостаточная цифровая грамотность не только действующего руководящего состава библиотек, но и будущих кандидатов на руководящие позиции. Согласно данным анкетирования, только 23% студентов оценивают свой уровень владения современными информационными технологиями как высокий и менее 50% из них демонстрируют реальное понимание принципов работы с ИИ и способность оценивать перспективы его применения в библиотечной деятельности (рис. 1).

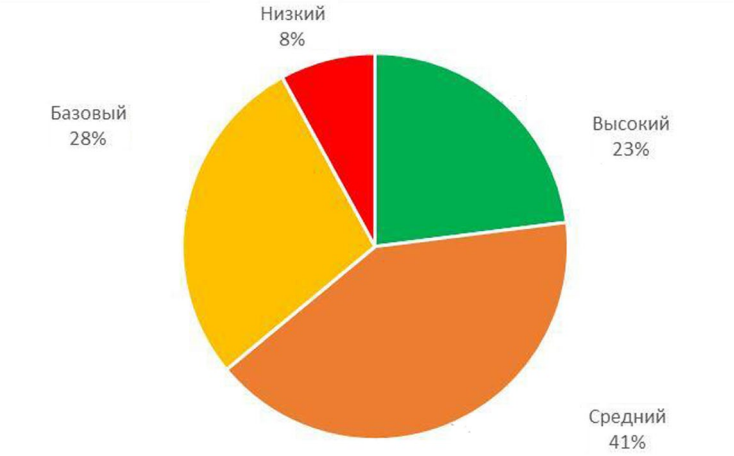

Рис. 1. Уровень цифровых компетенций опрошенных студентов

В условиях активной цифровизации всех общественных процессов руководители библиотек должны не только технически владеть современными информационными технологиями, но и стратегически понимать их потенциал для трансформации библиотечной деятельности. Это включает способность к освоению цифровых платформ, формированию новых моделей взаимодействия с пользователями в виртуальном пространстве, созданию цифрового контента и управлению

информационными ресурсами в сетевой среде [**4**]. Особую важность приобретает понимание возможностей ИИ (применимых, например, для персонализации библиотечных услуг, автоматизации рутинных процессов и создания интеллектуальных систем поиска и рекомендаций).

Не менее значимой является проблема отсутствия комплексного подхода к обучению управлению библиотечной деятельностью. Поскольку именно библиотеки выступают связующим звеном между культурным наследием и современными технологическими решениями, это предъявляет особые требования к их руководителям. Современный заведующий сельской библиотекой должен сочетать функции менеджера, культурного деятеля, образователя и социального работника, что требует принципиально новых компетенций и, соответственно, подходов к профессиональной подготовке (рис. 2). Особую сложность представляет необходимость поддержания баланса между внедрением инновационных технологий и сохранением традиционных ценностей.

При этом результаты проведённых интервью показывают, что менее 21% студентов осознают всю сложность и многогранность управленческой деятельности в библиотечной сфере, причём большинство респондентов (69%) имеют упрощённое представление о задачах современного библиотечного менеджмента.

Особую сложность, выявленную в ходе исследования, представляет необходимость поддержания тонкого баланса между внедрением инновационных технологических решений и сохранением традиционных культурных ценностей. Библиотеки исторически выступают связующим звеном между культурным наследием прошлого и современными технологическими возможностями, что предъявляет особые требования к мировоззрению, этическим установкам и профессиональной подготовке их руководителей. Анализ ответов студентов показывает, что 76% респондентов признают важность сохранения традиционных ценностей, однако только 34% способны сформулировать конкретные механизмы интеграции традиций и инноваций в библиотечной деятельности.

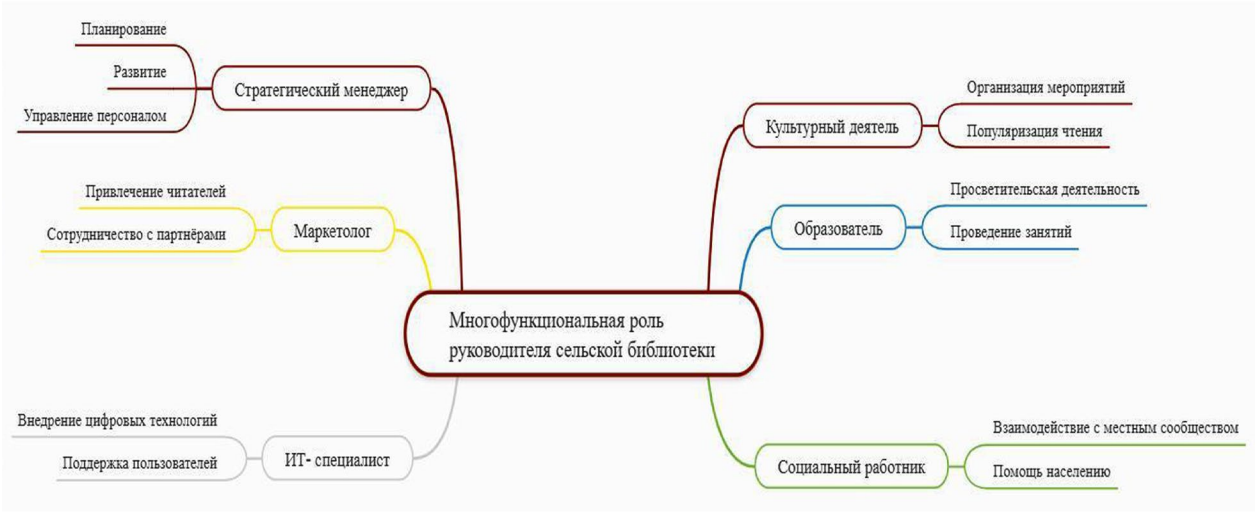

Рис. 2. Многофункциональная роль руководителя сельской библиотеки

Специфика сельской среды добавляет дополнительные сложности в управление библиотечной деятельностью. Руководители должны глубоко понимать особенности территориального развития, демографические процессы, социокультурные потребности местного населения и уметь интегрировать библиотечную деятельность в общую стратегию развития территории. Результаты исследования показывают, что студенты из сельской местности демонстрируют значительно более ясное понимание этих аспектов (67% против 23% у студентов из городской среды), и это подчёркивает важность целенаправленной работы по привлечению в библиотечную сферу специалистов, знакомых с сельской жизнью.

Все выявленные факторы в совокупности формируют запрос на принципиально новую модель подготовки управленческих кадров для библиотечной сферы сельских территорий, которая должна сочетать фундаментальную теоретическую подготовку с практическими навыками, традиционные ценности с инновационными технологиями, а универсальные управленческие компетенции – со специализированными знаниями в области библиотечного дела.

Теоретические основы инновационной модели подготовки кадров Университета Вернадского

Университет Вернадского разработал комплексную модель подготовки управленческих кадров для территорий, основанную на глубокой интеграции образования, науки и практической деятельности. Эта модель может быть успешно адаптирована для подготовки руководителей сельских библиотек с учетом специфики их деятельности.

Теоретическую основу модели составляют концепция компетентностного подхода в образовании, теория системного управления, концепция непрерывного образования и теория территориального развития. Интеграция этих теоретических подходов позволяет создать целостную образовательную систему, способную подготовить специалистов, обладающих необходимыми компетенциями для эффективного управления библиотечной деятельностью в условиях современных вызовов.

Компетентностный подход, лежащий в основе модели, предполагает формирование у студентов не только знаний и умений, но и способности применять их в реальных профессиональных ситуациях.

Применительно к библиотечной сфере это означает развитие способности к анализу информационных потребностей пользователей, планированию и организации библиотечных процессов, управлению персоналом и ресурсами, взаимодействию с различными категориями пользователей и партнёрами, а также адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Особое внимание уделяется формированию «метакомпетенций» – способности к самообучению, критическому мышлению, креативности и адаптивности, которые обеспечивают долгосрочную профессиональную эффективность.

Теория системного управления находит отражение в подходе к библиотеке как к сложной социотехнической системе, функционирующей в рамках более широкой системы территориального развития. Это предполагает формирование у будущих руководителей системного мышления, способности видеть взаимосвязи между различными аспектами библиотечной деятельности и внешней средой, понимать влияние управленческих решений на различные группы стейкхолдеров и долгосрочные перспективы развития учреждения. Системный подход также проявляется в интеграции различных направлений подготовки – технического, гуманитарного, управленческого и социального, что обеспечивает формирование целостного профессионального мировоззрения.

Концепция непрерывного образования реализуется через создание образовательной экосистемы, охватывающей все этапы профессионального развития – от профориентации школьников до постдипломного образования и повышения квалификации (рис. 3). Это позволяет обеспечить преемственность в подготовке кадров, адаптацию к изменяющимся требованиям профессиональной деятельности и поддержание высокого уровня профессиональной компетентности на протяжении всей карьеры. Особое значение приобретает формирование навыков самообразования и способности к непрерывному профессиональному развитию, что критически важно в условиях быстрых технологических изменений.

Теория территориального развития обеспечивает понимание роли библиотек в социально-экономическом и культурном развитии территорий, что особенно важно для сельских районов. Библиотеки рассматриваются не как изолированные учреждения, а как важные элементы местной инфраструктуры, способные влиять на человеческий капитал, качество жизни населения и конкурентоспособность региона.

Таким образом, Университет Вернадского разработал комплексную модель подготовки управленческих кадров для территорий, которая успешно адаптируется для подготовки руководителей сельских библиотек с учётом специфики их профессиональной деятельности.

Системный подход, который составляет основу модели, может быть применён и к управлению инновационными процессами в библиотечной сфере. Это включает не только внедрение цифровых технологий, но и разработку новых форм обслуживания пользователей, создание инновационных библиотечных продуктов и услуг. Так, результаты исследования показывают, что студенты, прошедшие обучение по блоку «экономика инноваций», демонстрируют на 43% более высокое понимание экономических аспектов библиотечной деятельности по сравнению с контрольной группой. Это включает не только способность к экономическому планированию и управлению бюджетом библиотеки, но и понимание принципов экономической эффективности библиотечных услуг, механизмов привлечения дополнительного финансирования и создания устойчивых моделей развития библиотечной деятельности.

Аналогично понимание маркетинговых технологий становится критически важным для современного руководителя библиотеки, поскольку необходимо активно продвигать библиотечные услуги среди населения и формировать положительный имидж библиотеки как культурного и образовательного центра территории. Исследование выявило повышение маркетинговых компетенций у студентов на 38% после освоения соответствующих образовательных модулей. Современный библиотечный менеджер должен обладать навыками исследования потребностей пользователей, сегментации аудитории, разработки и продвижения библиотечных продуктов и услуг, выстраивания коммуникационной стратегии и управления репутацией учреждения.

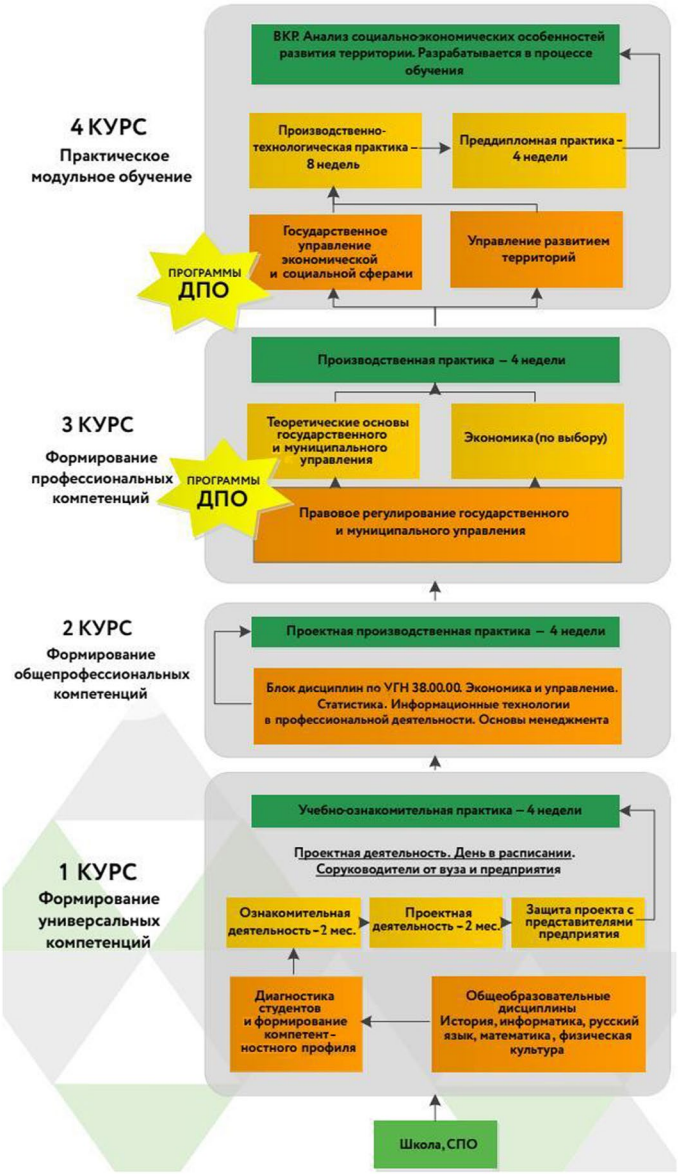

Рис. 3. Концепция непрерывного образования на примере программы «Экономика и управление»

Навыки управления человеческими ресурсами приобретают особое значение в условиях работы с ограниченным штатом библиотек. Результаты тестирования показали улучшение управленческих навыков на 52% среди студентов, прошедших соответствующую подготовку. Это включает способность к эффективному планированию человеческих ресурсов, мотивации персонала, развитию командной работы, разрешению конфликтов и созданию благоприятного организационного климата.

Владение системными знаниями для устойчивого развития сельских территорий через библиотечную деятельность позволяет руководителям выявлять неиспользуемые возможности и резервы, интегрировать библиотечные проекты в общую стратегию территориального развития [**5**]. Бизнес-моделирование цифровой экономики применительно к библиотечной сфере включает использование цифровых технологий для решения управленческих задач, анализа потребностей пользователей и оптимизации библиотечных процессов. Студенты, освоившие данный образовательный блок, показали на 47% лучшее понимание связей между библиотечной деятельностью и территориальным развитием. Особое внимание уделяется пониманию демографических процессов, социально-экономических тенденций, культурных особенностей территорий.

Пятый образовательный блок, который является инновационным добавлением к традиционным программам подготовки библиотечных кадров, включает бизнес-моделирование цифровой экономики применительно к библиотечной сфере. Исследование показало, что студенты, изучавшие данный блок, демонстрируют на 61% более высокий уровень готовности к использованию цифровых технологий для решения управленческих задач. Это включает использование цифровых инструментов для анализа потребностей пользователей, оптимизации библиотечных процессов, создания цифрового контента и управления информационными ресурсами в сетевой среде.

В связи с этим особое внимание в модели Университета Вернадского уделяется подготовке управленцев к работе в условиях цифровизации, что становится критически важным для библиотечной сферы. Освоение принципов оптимального использования IT-систем и ресурсов библиотечных учреждений предполагает не только техническое владение цифровыми инструментами, но и понимание стратегических возможностей цифровизации библиотечной деятельности. Изучение

технологий внедрения ИИ в библиотечную деятельность открывает новые горизонты для персонализации обслуживания пользователей, автоматизации рутинных процессов и создания интеллектуальных систем рекомендаций. Результаты практического тестирования показывают, что после освоения соответствующих модулей 89% студентов способны самостоятельно планировать внедрение новых IT-решений в библиотечную деятельность.

Изучение технологий внедрения ИИ в библиотечную деятельность представляет собой одно из наиболее перспективных направлений образовательных программ университета. Студенты изучают возможности применения машинного обучения, которое может оказаться полезным для персонализации библиотечных услуг, создания интеллектуальных систем рекомендаций, автоматической обработки и каталогизации документов, а также анализа поведения пользователей для оптимизации библиотечных процессов. Исследование показало, что только 34% студентов изначально демонстрируют готовность к работе с технологиями ИИ, однако после специализированного обучения этот показатель возрастает до 78%.

Развитие навыков принятия решений на основе анализа данных становится неотъемлемой частью профессиональной компетентности современного библиотечного руководителя. Осваивая высокотехнологичные методы сбора, обработки и анализа данных, студенты становятся способными в перспективе использовать их применительно к библиотечной деятельности, включая статистику использования фондов, анализ потребностей пользователей, оценку эффективности библиотечных программ и услуг. Особое внимание уделяется освоению инструментов визуализации данных и подготовки аналитических отчётов для различных категорий стейкхолдеров. После освоения модуля аналитики данных 67% студентов демонстрируют способность к самостоятельному проведению исследований пользовательских потребностей.

Практико-ориентированный подход и проектная деятельность

Модель Университета Вернадского базируется на практико-ориентированном проектном подходе, который предусматривает погружение будущих управленцев в реальную практическую деятельность. Подробное описание модели практико-ориентированного обу-

чения, реализуемого в университете, есть в материалах ранее опубликованных исследований [**6**, **7**].

Отличительной чертой подхода Университета Вернадского является создание сквозной системы профессиональной подготовки – от работы со школьниками до повышения квалификации действующих специалистов.

Проект «Классы Вернадского», реализуемый в сельских школах, позволяет выявлять и поддерживать талантливую молодёжь, ориентируя её на профессиональную деятельность в сферах культуры и образования. Для многих выпускников этих классов библиотека становится не просто местом работы, но и пространством для реализации социально значимых инициатив, направленных на развитие родного села или малого города.

Таким образом, Университет Вернадского формирует целостную экосистему «школа – университет – регион» и может служить основой для подготовки будущих библиотечных кадров. Например, ранняя профориентация школьников на библиотечную деятельность сможет формировать осознанный выбор профессии и привлекать в библиотечную сферу мотивированных специалистов. Формирование понимания роли библиотек в развитии территорий в этой концепции может происходить через вовлечение школьников в исследовательскую и проектную деятельность, связанную с изучением местной истории, культуры и традиций.

Воспитание патриотизма и готовности к участию в развитии своего региона также становится важнейшим компонентом подготовки будущих библиотечных работников, поскольку именно эти ценности обеспечивают мотивацию к работе в сельской местности и долгосрочную приверженность профессии. Создание непрерывной образовательной траектории от школы до профессиональной деятельности обеспечивает преемственность в подготовке кадров и позволяет формировать глубокие профессиональные компетенции на всех этапах образования [**8**, **9**].

Стратегические ориентиры подготовки руководителей библиотек в рамках модели Университета Вернадского направлены на формирование специалистов принципиально нового типа. Обеспечение фундаментальности подготовки через систему «бакалавр – специалист – магистр – аспирант» (см. рис. 3), адаптированную к специфике библио-

течного дела, позволяет сформировать глубокие теоретические знания и практические навыки. Реализация индивидуальных образовательных траекторий с учётом особенностей конкретных территорий обеспечивает персонализацию подготовки и формирование компетенций, наиболее востребованных в конкретной территориальной ситуации.

Предложенная модель предусматривает формирование комплекса компетенций, критически важных для эффективного руководства сельской библиотекой (рис. 4).

Коммуникативность как способность эффективно взаимодействовать с различными группами населения, представителями власти и бизнеса становится основой для выстраивания партнёрских отношений и интеграции библиотеки в социальную жизнь территории. Эмоциональный интеллект, включающий понимание психологических особенностей сельского сообщества, позволяет руководителю библиотеки адаптировать свою деятельность к специфическим потребностям различных групп пользователей.

Умение учиться как способность к непрерывному профессиональному развитию в мире быстро меняющихся технологий обеспечивает долгосрочную профессиональную эффективность и возможность адаптироваться к новым вызовам. Умение принимать решения в условиях неопределённости является критически важным для работы в рамках ограниченных ресурсов, когда необходимо находить оптимальные решения при множественных ограничениях. Владение технологиями должно охватывать весь спектр от базовых цифровых навыков до понимания возможностей ИИ и способности оценивать перспективы внедрения новых технологических решений.

Креативность как способность находить нестандартные решения для привлечения пользователей становится значимой в условиях конкуренции с другими формами досуга и информационными ресурсами. Стрессоустойчивость и мобильность являются необходимыми качествами для работы в условиях постоянных изменений, связанных как с технологическими инновациями, так и с социально-экономическими трансформациями сельских территорий.

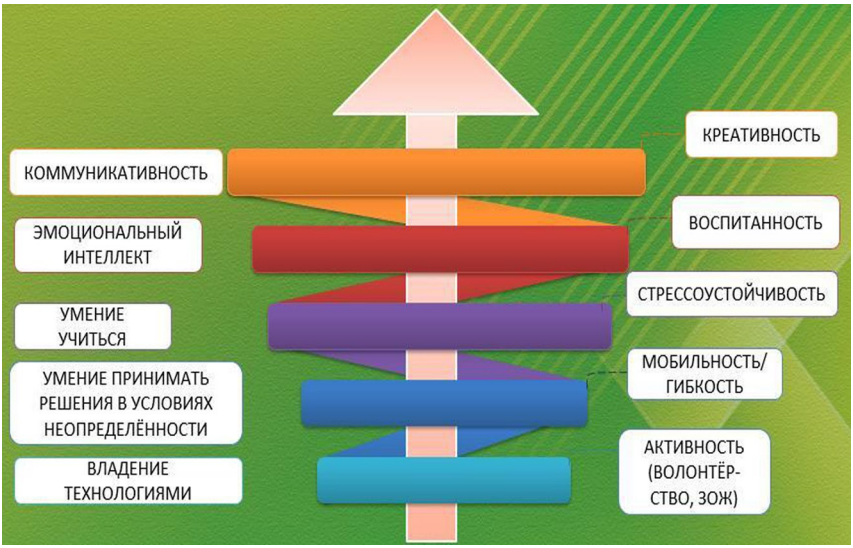

Рис. 4. Комплекс компетенций, критически важных для выпускника

Особенностью модели Университета Вернадского является акцент на российские ценности и традиции при активном внедрении инновационных технологий. Применительно к подготовке библиотечных кадров это означает формирование глубокого понимания культурной миссии библиотек как хранителей культурного наследия и центров формирования духовно-нравственных ориентиров населения. Развитие навыков организации культурно-просветительской деятельности должно сочетаться с воспитанием патриотических чувств и гражданской ответственности, что особенно важно для работы в сельской местности.

Поддержание баланса между инновациями и традициями требует от руководителей библиотек способности оценивать целесообразность внедрения новых технологий, адаптировать инновации к местным условиям и потребностям, сохранять преемственность в библиотечной деятельности и объединять представителей разных поколений через библиотечные проекты. Этот баланс становится ключевым фактором успешной модернизации библиотечной сферы при сохранении её культурной и социальной миссии.

Перспективы развития и ожидаемые результаты

Реализация инновационной модели подготовки управленческих кадров для сельских библиотек создаёт основу для качественной трансформации библиотечной сферы. Как результат, повышение качества библиотечного обслуживания может быть достигнуто за счёт внедрения современных технологий и методов управления, что позволит библиотекам более эффективно выполнять свои функции и лучше удовлетворять потребности пользователей.

Укрепление роли библиотек как культурных центров сельских территорий может быть реализовано через развитие их социокультурных функций и интеграцию в общую стратегию территориального развития.

Созданная модель обладает значительным потенциалом для тиражирования в других регионах России, что может способствовать комплексному решению проблем библиотечной сферы на национальном уровне. Опыт Университета Вернадского демонстрирует возможность создания эффективной системы подготовки кадров, способной адаптироваться к специфическим условиям различных территорий при сохранении единых принципов и стандартов качества.

Заключение

Опыт Университета Вернадского в области подготовки управленческих кадров для территорий открывает новые перспективы для развития библиотечной сферы сельских территорий России. Разработанная модель, основанная на интеграции традиционных ценностей и современных технологий, системном подходе к формированию компетенций и практико-ориентированном обучении, способна обеспечить подготовку нового поколения руководителей библиотек.

Ключевыми факторами успеха инновационной модели являются сетевое взаимодействие образовательных организаций, создание экосистемы непрерывного образования и развитие партнёрских отношений между образованием, наукой, властью и бизнесом. Предложенная модель способна не только решить актуальные проблемы кадрового обеспечения библиотечной сферы, но и создать основу для устойчивого развития библиотек как важнейших институтов сохранения и трансляции культурного наследия в условиях цифровой трансформации общества.

Реализация данной модели позволит подготовить управленческие кадры, способные сделать библиотеки привлекательными для современных пользователей, особенно молодёжи, через внедрение новых технологий и форм работы при сохранении патриотических ценностей, морально-нравственных ориентиров и традиций служения обществу. Это особенно важно в контексте задач пространственного развития России и обеспечения культурного единства страны.

Дальнейшее развитие модели должно предусматривать углубление интеграции с цифровыми технологиями, расширение международного сотрудничества в области библиотечного образования и создание системы мониторинга эффективности подготовленных кадров в реальной практической деятельности. Только комплексный подход к решению проблем библиотечной сферы может обеспечить её устойчивое развитие и сохранение важнейших культурных функций в условиях современных вызовов.

Список источников

1. **Данные** Приложения 6 к Отчёту о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка доступности услуг культуры для населения» (утверждён Коллегией Счётной палаты Российской Федерации 29 июня 2021 г.).

2. **Аванесян К. А., Боровская М. А., Астоянц М. С., Тарасенко Л. В.** Социально-экономические факторы неравенства в доступе к системе образования среди лиц с инвалидностью: эконометрический анализ // Terra Economicus. 2022. Т. 20, № 4. С. 87–98. DOI 10.18522/2073-6606-2022-20-4-87-98. EDN GJZSNI.

3. **Мельникова В. Ю.** Функции библиотеки: методологический конструкт // Социально-экономические процессы современного общества : Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 29 мая 2024 года. Чебоксары : Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2024. С. 81–88. EDN BKXIAZ.

4. **Лобанова Е. В., Зернов В. А.** К вопросу о трансформации высшего образования в условиях глобальной цифровизации // Высшее образование сегодня. 2024. № 6. С. 2–10. DOI 10.18137/RNU.HET.24.06.P.002. EDN UBIXWR.

5. **Боровская М. А.** Формирование профессиональных компетенций для устойчивого развития: новые технологии и образовательные инновации // Ценности и смыслы. 2023. № 5 (87). С. 56–70. DOI 10.24412/2071-6427-2023-5-56-70. EDN UUAFEM.

6. **Соколов Д. А.** Цифровая экосистема технологического предпринимательства и инновационного развития // Трансформация бизнеса и общественных институтов в условиях цифровизации экономики : Сборник научных трудов V Национальной (российской) научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 13–14 апреля 2023 года / под общей редакцией Е. Ф. Щипанова. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2023. С. 79–89. EDN AOYZAO.

7. **Батищев А. В., Соколов Д. А., Помбухчан Р. Г.** Планирование стадии прототипирования инновационного проекта в вузе // Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 529–542. EDN RSBIPQ.

8. **Васильева О. Ю.** Педагогическая наука должна служить делу повышения качества образования и воспитания // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. 2024. № 2. С. 5–9. EDN AABMAQ.

9. **Зернов В. А., Карамурзов Б. С., Карамурзов Р. Б.** Цифровая трансформация университетов РФ и организация в них воспитательной работы // Педагогика. 2023. Т. 87. № 6. С. 5–20. EDN MMBIOB.

Reference

1. **Danny`e** Prilozheniia 6 k Otchyotu o rezul`tatakh e`kspertno-analiticheskogo meropriiatiia «Ocenka dostupnosti uslug kul`tury` dlia naseleniia» (utverzhdyon Kollegiei` Schyotnoi` palaty` Rossii`skoi` Federatcii 29 iiunia 2021 r.).

2. **Avanesian K. A., Borovskaia M. A., Astoiantc M. S., Tarasenko L. V.** Sotcial`no-e`konomicheskie faktory` neravenstva v dostupe k sisteme obrazovaniia sredi litc s invalidnost`iu: e`konometricheskii` analiz // Terra Economicus. 2022. T. 20, № 4. S. 87–98. DOI 10.18522/2073-6606-2022-20-4-87-98. EDN GJZSNI.

3. **Mel`nikova V. Iu.** Funktcii biblioteki: metodologicheskii` konstrukt // Sotcial`no-e`konomicheskie protcessy` sovremennogo obshchestva : Materialy` Vserossii`skoi` nauchno-prakticheskoi` konferentcii s mezhdunarodny`m uchastiem, Cheboksary`, 29 maia 2024 goda. Cheboksary` : Obshchestvo s ogranichennoi` otvetstvennost`iu «Izdatel`skii` dom «Sreda», 2024. S. 81–88. EDN BKXIAZ.

4. **Lobanova E. V., Zernov V. A.** K voprosu o transformatcii vy`sshego obrazovaniia v usloviiakh global`noi` tcifrovizatcii // Vy`sshee obrazovanie segodnia. 2024. № 6. S. 2–10. DOI 10.18137/RNU.HET.24.06.P.002. EDN UBIXWR.

5. **Borovskaia M. A.** Formirovanie professional`ny`kh kompetentcii` dlia ustoi`chivogo razvitiia: novy`e tekhnologii i obrazovatel`ny`e innovatcii // Cennosti i smy`sly`. 2023. № 5 (87). S. 56–70. DOI 10.24412/2071-6427-2023-5-56-70. EDN UUAFEM.

6. **Sokolov D. A.** Tcifrovaia e`kosistema tekhnologicheskogo predprinimatel`stva i innovatcionnogo razvitiia // Transformatciia biznesa i obshchestvenny`kh institutov v usloviiakh tcifrovizatcii e`konomiki : Sbornik nauchny`kh trudov V Natcional`noi` (rossii`skoi`) nauchno-prakticheskoi` konferentcii, Sankt-Peterburg, 13–14 aprelia 2023 goda / pod

obshchei` redaktciei` E. F. Shchipanova. Sankt-Peterburg : Sankt-Peterburgskii` universitet tekhnologii` upravleniia i e`konomiki, 2023. S. 79–89. EDN AOYZAO.

7. **Batishchev A. V., Sokolov D. A., Pombukhchan R. G.** Planirovanie stadii prototipirovaniia innovatcionnogo proekta v vuze // Vestneyk Akademii znanii`. 2024. № 5 (64). S. 529–542. EDN RSBIPQ.

8. **Vasil`eva O. Iu.** Pedagogicheskaia nauka dolzhna sluzhit` delu povy`sheniia kachestva obrazovaniia i vospitaniia // Vestneyk Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Problemy` vy`sshego obrazovaniia. 2024. № 2. S. 5–9. EDN AABMAQ.

9. **Zernov V. A., Karamurzov B. S., Karamurzov R. B.** Tcifrovaia transformatciia universitetov RF i organizatciia v nikh vospitatel`noi` raboty` // Pedagogika. 2023. T. 87. № 6. S. 5–20. EDN MMBIOB.

Информация об авторе / Author

Певцова Елена Александровна – доктор юрид. наук, доктор пед. наук, проф., ректор Российского государственного университета народного хозяйства им. В. И. Вернадского, Балашиха, Московская область, Российская Федерация

rector@rgunh.ru

Elena A. Pevtsova – Dr. Sc. (Law), Dr. Sc. (Pedagogy), Professor, Rector, Vernadsky Russian State University of National Economy, Balashikha, Moscow Region, Russian Federation

rector@rgunh.ru