



## ТРАДИЦИОННАЯ БИБЛИОТЕКА – ВЧЕРА, МОДНОЕ МЕСТО – СЕГОДНЯ. КЕЙС БИБЛИОТЕКИ № 14

Плюснина У. В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Муниципальное объединение библиотек города Екатеринбурга (Россия, Екатеринбург)

### АННОТАЦИЯ

В статье представлен кейс трансформации Библиотеки № 14 (Екатеринбург) – одной из старейших муниципальных библиотек города, прошедшей комплексную модернизацию в рамках стратегического проекта «Библиотека XXI века». На основе междисциплинарного подхода (культурология, социология, урбанистика) и методологии кейс-стади анализируются управленческие механизмы, обеспечившие превращение традиционного библиотечного учреждения в востребованное горожанами многофункциональное культурное пространство.

Эмпирическую базу исследования составили анкетный опрос жителей района, опрос молодых специалистов библиотек Екатеринбурга и студентов профильных вузов, а также глубинные интервью с сотрудниками и читателями. Выявленные потребности легли в основу проектной линейки, структурированной по шести направлениям.

Автор выделяет шесть ключевых направлений трансформации: сохранение локальной идентичности и памяти (проекты «Голос города», «Живой архив», «Городской дневник», лекторий «Попутчики»); интеллектуальный досуг и формирование сообществ (дискуссионный клуб «Голоса», книжный клуб «Поначитали», сценарный клуб «Кадр за кадром»); профессиональная самореализация сотрудников (принцип «сотрудник – автор», проекты «Подсветка», «Успеть до 12», «Кошка до вторника»); со-творчество и читательское участие («Читательский ТОП-14», студия подкастов, видеорекомендации в проекте «Подсветка»); профориентация и раннее развитие («Школа юного искусствоведа», «Прогульщики», «Медиа Среда», «Рабочее место писателя»); партнёрская экосистема («Промышленная резиденция», партнёрство с ДШИ, сотрудничество с УрФУ).

Особое внимание уделено кадровой модели, основанной на принципе «сотрудник – автор», который позволяет раскрыть творческий потенциал библиотекарей, развить их педагогические и медиакомпетенции и сформировать новое поколение профессионалов. Количественные результаты трансформации за четыре месяца после открытия: среднемесячная посещаемость выросла в 2,3 раза, доля посетителей до 35 лет увеличилась, количество авторских проектов сотрудников выросло в 4 раза (с 3 до 14), сформировано 6 устойчивых сообществ с регулярной посещаемостью.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** трансформация библиотеки, муниципальная библиотека, проектная деятельность, кадровая модель, «сотрудник – автор», локальная идентичность, профориентация, креативные индустрии, «третье место», Екатеринбург

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Плюснина У. В. (2026). Традиционная библиотека – вчера, модное место – сегодня. Кейс Библиотеки № 14. *Управление культурой*, 5(2), 3–14. <https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-2-3-14>

Статья поступила: 03.04.2026; принята: 27.04.2026; опубликована: 16.05.2026.



# TRADITIONAL LIBRARY YESTERDAY, TRENDY VENUE TODAY. CASE STUDY OF THE LIBRARY No. 14

Plyusnina U. V.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Municipal Association of Libraries of the City of Ekaterinburg (Ekaterinburg, Russian Federation)

## ABSTRACT

This article presents a case study of the transformation of Library No. 14 (Yekaterinburg), one of the city's oldest municipal libraries, which underwent comprehensive modernization as part of the "21st Century Library" strategic project. Using an interdisciplinary approach (cultural studies, sociology, and urban studies) and case study methodology, this article analyzes the management mechanisms that enabled the transformation of a traditional library institution into a sought-after multifunctional cultural space.

The empirical basis of the study included a questionnaire survey of district residents, a survey of young library professionals in Yekaterinburg and students from specialized universities, and in-depth interviews with staff and patrons. The identified needs formed the basis for a project plan structured into six areas.

The author identifies six key areas of transformation: preserving local identity and memory (the "Voice of the City," "Living Archive," "City Diary," and the "Fellow Travelers" lecture hall); Intellectual leisure and community building (the "Voices" discussion club, the "Ponachitali" book club, and the "Frame by Frame" scriptwriting club); professional development of staff (the "employee-author" principle, the "Podsvetka" (Lighting), "Uspe't do 12" (Catch Up Before 12), and "Koshka do Tuesk" (Cat Before Tuesday) projects); co-creation and reader participation (Readers' TOP-14, podcast studio, video recommendations in the "Podsvetka" project); career guidance and early development (School of the Young Art Critic, "Truants," "Media Environment," "Writer's Workplace"); a partnership ecosystem (Industrial Residence, partnership with the Children's Art School, collaboration with UrFU).

Particular attention is paid to the personnel model based on the "employee-author" principle, which enables librarians to unlock their creative potential, develop their pedagogical and media competencies, and shape a new generation of professionals. Quantitative results of the transformation within four months of opening: average monthly attendance increased by 2.3 times, the proportion of visitors under 35 years old increased, the number of employee-created projects increased fourfold (from 3 to 14), and six stable communities with regular attendance were formed.

**KEYWORDS:** library transformation, municipal library, project-based activities, personnel model, "employee – author", local identity, career guidance, creative industries, "third place", Yekaterinburg

**FOR CITATION:** Plyusnina, U. V. (2026). Traditional Library Yesterday, Trendy Venue Today. Case Study of the Library No. 14. *Managing of Culture*, 5(2), 3–14. <https://doi.org/10.70202/2949-074X-2026-5-2-3-14>

Article received: 04/03/2025; accepted: 04/27/2026; published: 05/16/2026.

## ВВЕДЕНИЕ

Муниципальные библиотеки Екатеринбурга в современном социокультурном пространстве мегаполиса при формировании стратегии развития учитывают широкий и дифференцированный спектр запросов горожан. Современная библиотека не может ориентироваться исключительно на усредненный читательский спрос, так как ее миссия связана с решением идеологических, воспитательных, образовательных задач [1].

Читатель приходит в библиотеку не только за художественной или научно-публицистической литературой, но и за насыщенной событиями культурной средой. Это создает ситуацию, где библиотека встает в один ряд с арт-пространствами и креативными кластерами. Однако ключевое преимущество библио-

теки – ее способность предложить горожанам пространство, наполненное подлинными смыслами, историей и достоверной информацией. Именно таким местом становится современная библиотека – сервисным, гибким, событийным, ориентированным на персонализированный опыт и создающим условия для его осмысления и интерпретации горожанами.

Яркий пример такой трансформации – Библиотека № 14 (Екатеринбург, ул. Свердлова, д. 25) (рис. 1).

Объект исследования – процесс трансформации библиотеки в многофункциональную среду. Предмет исследования – проектные решения и кадровая модель, которые обеспечили создание востребованного горожанами пространства.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью фиксации положительного опыта трансфор-

мации библиотеки в связи с тиражированием успешных практик. Задачи исследования – выявление, систематизация и описание управленческих механизмов – в том числе обновление миссии и стратегическое позиционирование; пересборка проектной деятельности исходя из кадрового потенциала; уход от разовых мероприятий к проектным сериям; формирование команды нового типа с принципом «сотрудник – автор»; выстраивание партнерской экосистемы с предприятиями, образовательными и общественными организациями.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Данное исследование выстроено на междисциплинарном подходе – он объединяет теоретические положения культурологии, социологии и урбанистики. В ходе исследования применялся комплекс общенаучных и специальных методов.

Теоретический анализ культурологической литературы и научных трудов по менеджменту и управлению в сфере культуры позволил сформировать концептуальную основу работы и систематизировать терминологический аппарат.

Первый этап междисциплинарного исследования и формирование стратегии изменений Библиотеки № 14 состоялся в 2024 году. Ключевыми методологическими основаниями выступила концепция «третьего места» (Р. Ольденбург)<sup>1</sup>. Был применен сравнительно-сопоставительный метод, метод экспертных оценок, проблемно-ориентированный подход, системный подход и метод структурно-функционального анализа.

По мнению В. В. Вязниковой, «социальная роль публичных библиотек заключается в участии в формировании социально-культурного пространства, в котором могут успешно осуществляться процессы социализации, инкультурации, развития населения, способствующие улучшению качества их жизни» [2, с. 145].

<sup>1</sup> Ольденбург Р. Третье место: кафе, кофейни, книжные магазины, бары, салоны красоты и другие места «тусовок» как фундамент сообщества / Пер. с англ. А. Ширикова. Москва : Новое литературное обозрение, 2014. 456 с.



© Фото: Татьяна Доушка, 2025

Источник: Архив Библиотеки № 14

Рис. 1. Читальный зал Библиотеки № 14.

М. Я. Дворкина подчёркивает, что библиотека – это источник общественного просвещения, который способствует «распространению информации, знаний, культуры, социализации и воспитанию» [3].

Второй этап состоялся в 2025 году. Он включал проведение социологического исследования с целью выявления актуальных потребностей жителей Железнодорожного района и мотивационных установок молодых специалистов библиотечной сферы.

Эмпирическую базу составили: анкетный опрос жителей Железнодорожного района – респондентам были предложены вопросы о востребованных форматах досуга, дефицитах городской среды и ожиданиях от обновленной библиотеки (было опрошено 487 человек); анкетный опрос молодых специалистов муниципального объединения библиотек Екатеринбурга (опрошено 30 человек) и студентов профильных вузов (45 человек) – для изучения мотивационных установок, барьеров профессиональной самореализации и факторов удержания в профессии.

Обработка количественных данных осуществлялась с использованием методов описательной статистики, качественных – методом тематического анализа. Выявленные потребности легли в основу проектной линейки, структурированной по шести направлениям.

Третий этап (декабрь 2025 – по март 2026) представляет собой внедрение проектной линейки, сформированной на основе результатов опроса, и апробацию форм и тем в реальной деятельности библиотеки после открытия. В рамках этого этапа разработаны и реализованы проекты; проведена апробация форматов; осуществлен мониторинг посещаемости и обратной связи с целью корректировки содержания и форматов проектов; зафиксированы количественные и качественные результаты (рост посещаемости, изменение возрастной структуры аудитории, формирование устойчивых сообществ, снижение текучести кадров).

Информационной базой стали внутренняя документация Муниципального объединения библиотек: отчеты о деятельности, статистические данные по посещаемости за период с 2021 по 2025 годы, а также результаты социологических исследований, проведенных командой библиотеки совместно с партнерами Муниципального объединения библиотек города Екатеринбурга.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Библиотека № 14, расположенная в памятнике архитектуры XX века по адресу Екатеринбург, ул. Свердлова, д. 25, является одной из старейших муниципальных библиотек Екатеринбурга. Она открылась в декабре 2025 года после комплексной модернизации, реализованной в рамках стратегического проекта «Библиотека XXI века»<sup>2</sup>. Данный

<sup>2</sup> Стратегический проект «Библиотека XXI века»: Отчет о реализации за 2021–2025 гг. / Муниципальное объединение библиотек города Екатеринбурга. Екатеринбург, 2025. 87 с.

проект объединяет 14 крупных библиотек города, каждая из которых трансформируется в многофункциональный «Центр культурного взаимодействия горожан» (рис. 2).

В основе концепции – симбиоз книги и современных цифровых технологий, просветительские проекты, построенные на партнёрском взаимодействии, а также комфортная среда для неформального общения. Книга и чтение сохраняют свою значимую роль, но дополняются новыми смыслами и форматами. Библиотеки позиционируют себя как просветительские площадки, создающие условия для развития горожан и получения новых знаний. Широкий спектр социокультурных проектов с участием специалистов разных сфер становится неотъемлемой составляющей их деятельности.

Особая роль отводится формированию общественных пространств микрорайонного уровня – «городских гостиных локаций с высокой пешеходной доступностью и комфортной средой. В таких пространствах горожане могут налаживать контакты, обсуждать локальные вопросы, чувствовать себя частью местного сообщества. Библиотека становится местом, где можно не только читать, но и реализовывать свой творческий потенциал, совершенствоваться, находить единомышленников.

Миссия библиотеки состоит в «содействии социокультурному становлению личности посредством создания контента саморазвития, предполагающего доступность совокупного знания человечества и формирование системы ценностей, основанной на принципах гуманизма»<sup>3</sup>.

В результате модернизации библиотека оснащена в соответствии с современными требованиями к инфраструктурным объектам культуры: обновлены интерьеры, установлено мультимедийное оборудование, организованы трансформируемые залы для собы-

<sup>3</sup> Гиндина О. В. Миссия библиотеки в контексте современной российской культуры : 24.00.01 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата культурологии / Гиндина Оксана Владимировна. Челябинск, 2012. 23 с. С. 8.



© Фото: Татьяна Доукаша, 2025

Источник: Архив Библиотеки № 14

Рис. 2. Библиотека № 14.

тийных форматов и зоны для индивидуальной работы. Помещения адаптированы для маломобильных групп населения и доступны для всех категорий горожан.

Содержательная трансформация, по определению профессионального сообщества Муниципального объединения библиотек Екатеринбурга, является приоритетной задачей наряду с техническим переоснащением. Ключевые векторы развития включают: сохранение традиционной работы с фондом; реализацию просветительских программ, направленных на популяризацию чтения; обеспечение гибкости реагирования на динамично меняющиеся культурные запросы разных возрастных групп. Ресурсная база библиотеки – достоверная информация, фонды, кадровый потенциал – выступает основой для реализации данных направлений.

Кейс трансформации Библиотеки № 14 практико-ориентирован и состоит из пяти ключевых направлений, каждое из которых формирует модель библиотеки как места культурного притяжения.

### **Направление № 1. Сохранение локальной идентичности и памяти**

Потребность: социологический опрос показал, что 78% горожан испытывают дефицит мест, где можно узнать историю своего района и оставить личный след в её сохранении. 64% респондентов выразили готовность делиться семейными архивами при наличии доступной инфраструктуры.

Проектное решение: библиотека № 14 позиционирует себя как центр изучения, интерпретации и сохранения городского наследия. Миссия библиотеки «влюблять в город, раскрывая его многогранную идентичность через призму прошлого, настоящего и будущего».

Пространство библиотеки наполнено арт-объектами и инсталляциями, которые помогают комплексно обратиться к истории пространства – как библиотеки, так и города. «Голос города» – инсталляция, ориентированная на все возрасты. Механика – таксофон с телефонной трубкой, в которой звучат аудиодорожки, записанные сотрудниками из газетных объявлений свердловских газет 1970-х и 1980-х годов. Интерактивная панель «Мой Екатеринбург» – вращающийся арт-объект, состоящий из фотографии города местного фотографа и мотивирующих лозунгов и реплик (рис. 3).

«Городской дневник» – представляет собой постоянно обновляемую экспозицию в формате живой стенгазеты, выполняющую функцию визуально-текстового агрегатора актуальных направлений работы библиотеки и канала публичной коммуникации посетителей. Отличительной чертой проекта выступает партнёрская интеграция с Детскими школами искусств Екатеринбурга: графические работы учащихся фиксируют интерьеры и сотрудников библиотеки, создавая визуальную летопись пространства. Благодаря этому библиотека приобретает статус пространства творчества, где посетитель наделяется статусом соав-

тора культурной летописи, а экспозиция становится площадкой междисциплинарного диалога – между искусством, журналистикой, историей и современностью.

Данный проект иллюстрирует ключевые принципы направления: во-первых, он обеспечивает сохранение и актуализацию локальной идентичности через фиксацию изменяющегося облика библиотеки и её сотрудников; во-вторых, создаёт условия для межпоколенческого диалога, объединяя в едином визуальном поле работы юных художников и материалы из архивов; в-третьих, трансформирует посетителя из пассивного наблюдателя в активного участника культурного производства (рис. 4).

Отдельное направление работы – это лаборатория городской памяти «Живой архив». Данный проект объединяет функции сбора, документирования и интеграции личных историй в пространство библиотеки. «Живой архив» легитимизирует личную память горожан как равноправный компонент культурного наследия наряду с официальными хрониками и архивными документами.

Проект включает три взаимосвязанных блока деятельности.

1. Сбор и оцифровка. Жители передают в библиотеку семейные фотографии и документы, которые оцифровываются и фиксируются в электронном архиве. Каждая единица хранения сопровождается интервью с владельцем, фиксирующим контекстные данные (место, время, событие, связанная история).

2. Документирование и легитимизация. Собранные материалы интегрируются в книжный фонд по тематическому принципу: свадебное фото размещается рядом с романом о любви, снимок старого завода – на полке с краеведческой литературой. Таким образом, каждая книжная полка становится носителем двух историй одновременно – книжной и человеческой.

3. Визуализация и публичное представление. На основе собранных материалов создаётся «тепловая карта» воспоминаний – визуализация эмоциональной связи жителей с городским пространством. Оцифрованные фотографии и записанные истории публику-

ются на цифровых ресурсах библиотеки, формируя постоянно пополняемый открытый архив.

Библиотека трансформируется в институцию, где индивидуальные истории обретают статус коллективного достояния, а встреча личного и общечеловеческого (любовь, дружба, связь поколений) становится смысловой основой деятельности. Каждый горожанин наделяется статусом носителя культурного наследия, а его память признаётся равноправным источником краеведческой информации.

Проект «Попутчики» выступает дополнительным элементом в системе работы с локальной идентичностью. Он представляет собой цикл открытых лекций-бесед, объединённых сквозной темой – культурным феноменом железной дороги. Проект использует уникальное расположение библиотеки (в непосредственной близости от железнодорожного вокзала) и элементы иммерсивного дизайна: интерьерные решения, предметная среда, световое и звуковое оформление (имитация стука колёс, использование подстаканников, чемоданов) формируют нативный контекст, способствующий погружению участников в тематику.

Тематический репертуар встреч охватывает влияние железной дороги на культуру, урбанистику и повседневность: «Феномен гостеприимства: знакомые и посторонние в поезде», «Эффект купе: коммуникативные практики в замкнутом пространстве», «Поезд в кино: эволюция репрезентации», «Мода в поезде: трансформация дорожного костюма». Спикерами выступают специалисты в области философии, истории, киноведения, искусствоведения, что обеспечивает междисциплинарный характер дискуссии.

Целевая аудитория проекта – взрослые посетители (25+), однако формат открыт для всех желающих. Коммуникативная модель строится не на пассивном восприятии, а на диалоге: после основной части лекции модератор инициирует дискуссию, в ходе которой участники делятся личными нарративами, связанными с железной дорогой, вокзалами, путешествиями. Таким образом, «Попутчики» одно-



© Фото: Татьяна Дуукша, 2025

Источник: Архив Библиотеки № 14

Рис. 3. Инсталляция «Голос города».



© Фото: Татьяна Дуукша, 2025

Источник: Архив Библиотеки № 14

Рис. 4. Живая стенгазета «Городской дневник».

временно решают задачи актуализации культурной памяти (железная дорога как значимый элемент идентичности Екатеринбург) и формирования локального сообщества вокруг общего историко-культурного интереса.

### **Направление № 2. Интеллектуальный досуг и формирование сообществ**

В наше время библиотеки стремятся стать «многофункциональными центрами культурного развития и коммуникации, способными эффективно взаимодействовать с различными социальными группами, особенно с молодежью, как наиболее восприимчивой и активной частью населения» [4, с. 225].

Опрос молодёжной аудитории (18–35 лет) выявил: 64% респондентов испытывают нехватку бесплатных городских площадок для живого общения и дискуссий. 58% готовы участвовать в клубной работе при условии актуальности тематики и неформального формата.

Проектное решение: библиотека становится пространством для регулярных встреч, дискуссий и совместного осмысленного творчества.

**Дискуссионный клуб «Голоса».** Проект представляет собой цикл публичных выступлений, организованных как диалог двух спикеров – студентов философских и филологических факультетов ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина». В отличие от традиционной лекционной модели, предполагающей однонаправленную трансляцию знания от эксперта к аудитории, «Голоса» реализуют принцип равноправной коммуникации: спикеры ведут дискуссию в режиме живого обмена аргументами, после чего модератор открывает обсуждение для всех присутствующих. Содержание встреч формируется на пересечении классической литературы и современной философии в контексте городской идентичности. Тематический репертуар включает, например: «Городские легенды: значение мифотворчества для формирования локальной идентичности» (с опорой на сказы П. П. Бажова и концепцию мифа К. Хьюбера). Встречи проводятся в молодёжном зале библиотеки, пространственная организация которого исключает наличие кафедры или трибуны; спикеры располагаются в креслах, что визуально и функционально приближает формат к подкасту. Аудитория имеет возможность свободно задавать вопросы и высказывать контраргументы без ожидания формальной сессии вопросов-ответов, что способствует формированию горизонтальной коммуникативной модели.

**Книжный клуб «Поначитали».** Проект реализуется как модерлируемое специалистом библиотеки обсуждение книг в формате горизонтальной коммуникации. Целевая аудитория – «молодые взрослые» (16–25 лет). В отличие от традиционных книжных клубов, ориентированных на литературоведческий анализ, «Поначитали» делает акцент на рефлексивных практиках участников: дискуссия строится вокруг личных впечатлений, ассоциативных связей, нравственных

дилемм, актуализированных в художественном произведении. Для обсуждения отбираются произведения, поднимающие актуальные для молодёжной аудитории вопросы: Ф. Бакман «Бабушка велела кланяться и передать, что просит прощения», Э. Веркин «Сорока на виселице», М. Петросян «Дом, в котором...». Выбор литературы осуществляется совместно с участниками клуба, что обеспечивает релевантность тематики и устойчивость посещаемости.

**Сценарный клуб «Кадр за кадром».** Проект представляет собой практико-ориентированный цикл встреч для молодёжи, проявляющей интерес к киноиндустрии. Содержательная структура выстроена по принципу «от теории к практике»: участники анализируют ключевые фрагменты культовых фильмов, осваивают структуру сценария, приёмы построения конфликта, техники создания диалога, механизмы формирования саспенса. Теоретический блок немедленно закрепляется практическим заданием – написанием собственной сцены, разработкой диалога, созданием логлайна. Итогом работы выступает коллективно созданный сценарий короткометражного фильма. На финальном этапе участники знакомятся с основами использования нейросетевых технологий для визуализации сцен, что расширяет их цифровые компетенции и предоставляет опыт работы с актуальными инструментами креативных индустрий.

Деятельность в рамках данного направления ориентирована на удовлетворение актуальной потребности горожан в интеллектуальном досуге. Регулярные встречи с экспертами, организованные в формате доступного изложения сложных тем, выполняют функцию трансляции специализированного знания в адаптированной для неподготовленной аудитории форме. В качестве ключевых эффектов выступают: формирование устойчивых локальных сообществ на основе общих интеллектуальных интересов; создание условий для профессиональной и творческой самореализации участников, в том числе через включение их в деятельность в качестве спикеров, модераторов и сценаристов.

За четыре месяца после открытия библиотеки в рамках направления проведено в рамках каждого проекта 4 встречи. Зафиксирован устойчивый спрос со стороны целевой аудитории: средняя посещаемость составила 20–25 человек на каждой встрече, что превышает первоначальные прогнозы. Сформировалось ядро постоянных участников (8–12 человек), присутствующих на всех встречах.

Участники отмечают актуальность тематики и неформальный формат общения как ключевые факторы привлекательности. Сформировано устойчивое сообщество: участники приводят друзей и знакомых (эффект «снежного кома»), после встреч аудитория не расходится, продолжая обсуждение в неформальной обстановке. Отмечены случаи самостоятельного предложения тем для будущих встреч и готовности участников выступать в роли спикеров.

### Направление № 3. Профессиональная самореализация сотрудников

Социологическое исследование, проведённое среди молодых специалистов библиотек Екатеринбурга (30 человек) и студентов профильных вузов (45 человек), выявило ключевые факторы профессиональной мотивации и барьеры удержания кадров. На вопрос о причинах ухода с предыдущего места работы 73% опрошенных назвали отсутствие пространства для творчества и самореализации, 68% – наличие жёстких ограничений при отсутствии видимого результата деятельности. При этом 89% респондентов поставили возможность реализации собственных идей на первое место в иерархии мотиваторов, опередив стабильность и уровень оплаты труда. Дополнительные глубинные интервью показали, что молодые специалисты ориентированы на работу с людьми, проектную деятельность и возможность видеть конкретный результат своего труда.

В ответ на выявленный запрос в библиотеке внедрён принцип «сотрудник – автор», предполагающий создание условий для профессионального роста и творческой самореализации каждого специалиста. Данный принцип включает несколько взаимосвязанных элементов. Во-первых, делегирование полномочий: каждый сотрудник получает право на собственный проект – от выбора темы до реализации и публичной презентации результатов. Во-вторых, систему поддержки инициатив: регулярные «ярмарки идей», где любой сотрудник может презентовать свою концепцию; проектный офис, где более опытные коллеги выступают наставниками, помогая оформить идею в план с целями, задачами, бюджетом и ожидаемыми результатами; ресурсное обеспечение, включающее помощь в поиске грантовых средств и партнёров. В-третьих, публичное признание достижений: ежемесячные собрания, где проекты презентуются коллегам, что выполняет функцию не формальной отчётности, а профессиональной рефлексии и мотивации.

Важно, что внедрение принципа «сотрудник – автор» не предполагает освобождения от операционных задач, но меняет их пропорцию в общем объёме работы. Рутинные процессы (выдача литературы, заполнение документации, отчётность) перераспределяются за счёт автоматизации и внутрикомандного разделения труда, что позволяет высвободить до 40–50 % рабочего времени сотрудников на проектную деятельность.

Результаты реализации направления за четыре месяца после открытия библиотеки подтверждают его эффективность. Количество авторских проектов, инициированных сотрудниками, выросло в 4 раза по сравнению с периодом до модернизации (с 3 до 14). Согласно внутреннему опросу, 86% молодых специалистов назвали возможность вести собственный проект главной причиной остаться в библиотеке, даже при поступлении предложений с более высокой оплатой труда в других сферах.

Качественные изменения фиксируются через самооценку сотрудников: 87% отметили, что проект-

ная работа позволила раскрыть творческий потенциал, не востребованный в традиционной модели; 92% подтвердили расширение профессионального кругозора (освоение смежных областей – педагогики, психологии, сценарного мастерства, дизайна, медиа); 78% связали развитие педагогических компетенций с необходимостью адаптировать проекты под разные возрастные группы. Сотрудники приобретают статус авторов, наставников, лидеров сообществ.

Данное направление профессиональной самореализации сотрудников демонстрирует, что инвестиции в кадровый потенциал – не менее значимый ресурс трансформации, чем обновление интерьеров или техническое оснащение. Принцип «сотрудник – автор» позволяет не только удерживать молодых специалистов в профессии, но и формировать новое поколение лидеров библиотечного сообщества, способных самостоятельно генерировать и реализовывать проекты, отвечающие актуальным запросам горожан.

Ключевым ресурсом, обеспечившим содержательную трансформацию библиотеки, стал кадровый потенциал. До модернизации средний возраст сотрудников Библиотеки № 14 составлял 47 лет. Сегодня этот показатель снизился до 24 лет. Доля сотрудников (основной персонал) в возрасте до 35 лет выросла с 18% до 100%. Однако изменения коснулись не только возрастной структуры, но и качественного состава команды.

Принципиальное отличие команды Библиотеки № 14 – в её междисциплинарности. Сегодня в библиотеке работают не только библиотекари по базовому образованию, но и педагоги, культурологи, философы, выпускники творческих вузов. Каждый приносит свой профессиональный инструментарий, и на пересечении компетенций рождаются новые форматы (рис. 5).

Энергия и инициативность – ещё одна характеристика команды. Молодые сотрудники не ждут указаний «сверху». Они сами инициируют проекты, ищут партнёров, привлекают грантовые средства. За четыре месяца после открытия библиотеки стартовало 5 новых авторских проектов, инициированных сотрудниками. При этом инициатива не «спускается» административно, а вырастает изнутри: любой специалист может презентовать свою идею на «ярмарке проектов», получить поддержку коллег и ресурсное обеспечение.

Цифровая грамотность выделяет команду на фоне традиционных библиотечных коллективов. Сотрудники активно используют цифровые инструменты. Это не только повышает эффективность работы, но и делает библиотеку привлекательной для молодых специалистов, привыкших к технологичной среде.

**Проект «Подсветка»** – пример того, как принцип «сотрудник – автор» реализуется в коллективной проектной деятельности. Инициатива разработана командой библиотеки: сотрудники самостоятельно определили концепцию двух рубрик – «Книги. Выбор экспертов» (победители литературных премий) и «Город читает» (личные рекомендации известных эка-

теринбуржцев) – и разработали механизм интеграции цифрового контента в пространство библиотеки.

Ключевая особенность проекта – интеграция физического и цифрового пространства. Известные горожане (деятели культуры, журналисты, представители бизнеса, общественные лидеры), а также читатели библиотеки получают возможность поделиться любимыми книгами из фонда, рассказать, почему чтение значимо для них лично и почему та или иная книга заслуживает внимания. Участники записывают короткие видеорекомендации, которые транслируются на экранах в библиотеке, а также доступны через QR-коды, оформленные в виде книжных закладок. Читатель, взяв книгу с полки, может отсканировать код и увидеть, как другой человек – известный горожанин или такой же читатель – рассказывает о ней, объясняя, почему эта книга важна и почему её стоит прочитать.

Проект «Подсветка» превращает книжную полку из статичной экспозиции в интерактивную среду, где каждая книга обретает «голос», а чтение предстаёт не как изолированное занятие, а как практика, объединяющая людей, формирующая сообщество. Библиотека выступает медиатором, создающим условия для обмена читательским опытом и диалога между читателями разных поколений и профессиональных кругов. Проект реализуется силами команды библиотеки: сотрудники разрабатывают концепцию рубрик, организуют съёмки, интегрируют цифровой контент в пространство, поддерживают коммуникацию с участниками (рис. 6).

«Подсветка» – это не просто книжная выставка, а постоянно действующий канал коммуникации, где библиотека выступает навигатором, помогая читателю ориентироваться в книжном потоке и находить единомышленников.

Проект «Успеть до 12» построен на игровой механике, превращающей чтение в увлекательное приключение. Библиотекарь разрабатывает систему индивидуальных заданий-испытаний: ребёнок получает список книг, читает их, выполняет творческие

задания, а в финале получает билет на большой праздник читателя. Для сотрудника проект становится пространством для реализации педагогических компетенций: он выступает не контролёром, а наставником, который адаптирует задания под возраст и интересы каждого ребёнка, отслеживает прогресс, выстраивает доверительную коммуникацию. Проект позволяет библиотекарю увидеть результат своей работы в глазах детей и их родителей, что является мощным мотивационным фактором (рис. 7).

Проект «Кошка до вторника» – детский книжный клуб, где библиотекари создают среду для осмысленного чтения, анализа литературы и рефлексии. В отличие от традиционного «урока литературы», здесь нет правильных и неправильных ответов – есть право на собственное мнение, возможность спорить, рисовать, обсуждать. Проект закрывает важную социальную потребность: современные дети часто испытывают дефицит живого общения, круга сверстников, с которыми можно обсуждать прочитанное, делиться впечатлениями, спорить без страха быть осмеянным. «Кошка до вторника» становится для них безопасным пространством, где формируются коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, умение формулировать и отстаивать свою позицию. Для сотрудников проект – площадка для развития модераторских и педагогических навыков: они учатся удерживать внимание группы, вовлекать в дискуссию, работать с разновозрастной аудиторией, создавать атмосферу доверия и принятия.

Объединяющим для этих проектов выступает то, что все они возникли из инициативы библиотекарей, а не были «спущены сверху». Они позволили сотрудникам раскрыть творческий потенциал, развить педагогические, организационные, медиакомпетенции, получить признание со стороны читателей и партнёров.

#### Направление № 4. Профорентация и раннее развитие

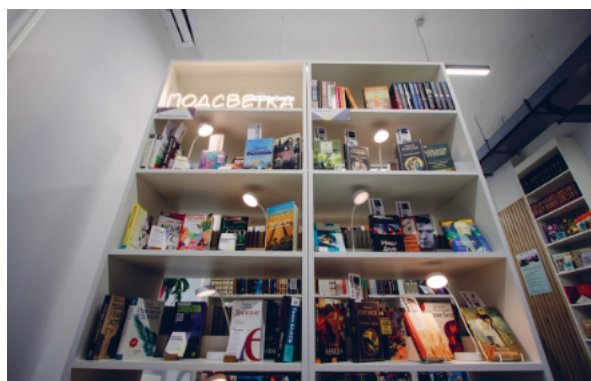
Социологическое исследование выявило устойчивый запрос на качественные профорориентацион-



© Фото: Татьяна Доукша, 2025

Источник: Архив Библиотеки № 14

Рис. 5. Коллектив Библиотеки № 14.



© Фото: Татьяна Доукша, 2025

Источник: Архив Библиотеки № 14

Рис. 6. Проект «Подсветка».

ные программы. 82% респондентов отметили отсутствие системных профориентационных проектов в районе, ориентированных на знакомство с современными профессиями. 76% заявили о заинтересованности в регулярных занятиях, сочетающих знакомство с профессиональными сферами и практическую деятельность, с опорой на актуальную литературу и живое общение со специалистами.

Е. В. Никонорова обращает внимание на то, что библиотеки играют важную роль в развитии человеческого капитала, поскольку «культурный капитал включается в структуру человеческого капитала через каналы образования, науки, информационного обслуживания, культуры и искусства» [5, с. 19].

Проектное решение: в ответ на выявленный запрос библиотека сформировала систему профориентационных проектов, объединённых общими принципами: опора на специализированный фонд литературы по креативным индустриям; практико-ориентированный характер занятий; привлечение практикующих специалистов в качестве спикеров и наставников; учёт возрастной периодизации при разработке содержания.

Фонд литературы по креативным индустриям выступает ресурсной базой для всех профориентационных проектов. Фонд включает издания по архитектуре и урбанистике, изобразительному искусству, истории искусства и культурологии, журналистике и медиа.

**Проект «Школа юного искусствоведа»** – цикл еженедельных занятий для детей 6–13 лет. В отличие от традиционных уроков искусства, где акцент делается на запоминании имён и дат, здесь дети через игру, движение и диалог учатся «читать» картины, разгадывать загадки знаменитых художников, описывать свои впечатления, получать первый опыт публичного высказывания. Занятия развивают критическое мышление, речь, усидчивость, умение работать в группе – ключевые компетенции для успешной учебы в школе. Проект вызвал большой отклик не только у детей, но и у взрослой аудитории, что привело к созданию лектория для взрослых «Арт-

экспресс», где на доступном языке преподносится информация о культуре и искусстве разных эпох.

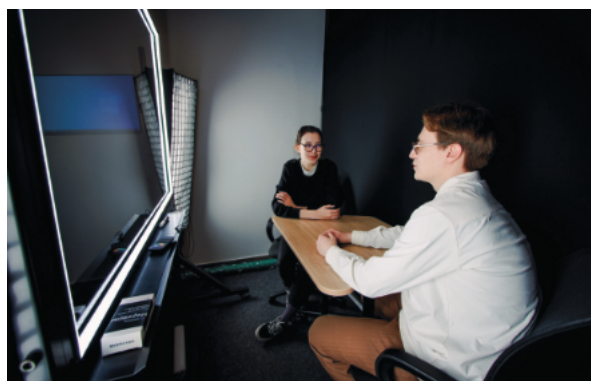
**Проект «Прогульщики»** – лаборатория по исследованию города для подростков (6–9 классы), где участники не инертно движутся по экскурсионным маршрутам, а сами становятся исследователями. В рамках проекта ребята работают с тематической картотекой, содержащей карточки с объектами района (старые здания, памятники, предприятия), изучают историю, берут интервью у старожилов, анализируют городскую среду. Итогом становится разработка авторского экскурсионного маршрута, который затем публикуется на ресурсах библиотеки. Проект формирует навыки проектной и исследовательской деятельности, работы с источниками, картографии, публичных выступлений.

**Проект «Медиа Среда»** – практико-ориентированные занятия по журналистике для подростков. Участники осваивают основы интервьюирования, написания заметок, создания подкастов, работы с фото- и видеоаппаратурой. Занятия проходят в формате живого диалога: теория немедленно закрепляется практикой – интервью с посетителями библиотеки, обзоры книжных новинок, репортажи с городских событий. Продукт проекта – коллекция постов, интервью и обзоров, публикуемых на ресурсах библиотеки с указанием авторов. Для многих участников – это первый профессиональный опыт и возможность сформировать портфолио перед поступлением на журналистские специальности (рис. 8).

**Проект «Рабочее место писателя. Детство»** – творческая лаборатория, погружающая детей в сферу писательства. Встречи включают чтение коротких рассказов, мозговой штурм «Придумываем свою историю», а затем – печатание собственного текста на печатной машинке (или набор на компьютере). Ребёнок становится автором, его текст торжественно зачитывается вслух, и он получает свой напечатанный экземпляр. Продуктом проекта является самиздат: небольшие книжки, созданные детьми, которые хранятся в библиотеке и доступны для чтения другими посетителями.



© Фото: Татьяна Доукша, 2025  
Источник: Архив Библиотеки № 14  
Рис. 7. Проект «Успеть до 12».



© Фото: Татьяна Доукша, 2025  
Источник: Архив Библиотеки № 14  
Рис. 8. Проект «Медиа Среда».

Результаты реализации направления за четыре месяца после открытия библиотеки подтверждают востребованность профориентационных форматов. «Школа юного искусствоведа» при лимите 10 человек собирает до 15 участников на каждом занятии, сформирована очередь на запись. Лекторий для взрослых «Арт-экспресс», выросший из этого проекта, посещают до 25 человек ежемесячно. «Медиа Среда» охватила 64 подростка, опубликовано 8 материалов на ресурсах библиотеки (интервью, обзоры, репортажи).

Качественные изменения фиксируются через отзывы родителей: 89% опрошенных отметили, что после участия в проектах у детей сформировался устойчивый интерес к выбранной сфере, появилось понимание «чем занимаются люди этой профессии», сформировались навыки, которые пригодятся в школе (публичные выступления, работа с информацией, командное взаимодействие).

Направление профориентации и раннего развития демонстрирует, как библиотека может стать площадкой для формирования профессионального самоопределения начиная с дошкольного возраста. Ключевые факторы успеха: наличие специализированного фонда литературы по креативным индустриям как ресурсной базы; практико-ориентированный характер занятий, где теория немедленно закрепляется действием; привлечение практикующих специалистов; учёт возрастной периодичности; публичное признание достижений участников (публикация материалов, выставки, передача самиздата в фонд). Библиотека выступает не просто просветительским учреждением, а институцией, влияющей на профессиональное самоопределение молодёжи и формирование кадрового потенциала города.

### Направление № 5. Партнёрская экосистема

Социологическое исследование, проведённое среди горожан, выявило запрос на расширение спектра услуг библиотеки за счёт привлечения внешних экспертов и партнёрских организаций. 67% опрошенных отметили важность связей библиотеки с городскими институциями для повышения качества мероприятий и привлечения специалистов из разных сфер.

Проектное решение: в ответ на выявленный запрос библиотека выстроила партнёрскую экосистему, став площадкой для диалога между горожанами, образованием, производством и культурой. Ключевые принципы построения экосистемы: взаимная выгода партнёров, долгосрочный характер соглашений, интеграция партнёрских ресурсов в проектную линейку библиотеки.

**Проект «Промышленная резиденция»** объединяет знаковые предприятия Екатеринбурга (СМАК, РЖД, Сбербанк и др.), которые выступают не спонсорами в традиционном смысле, а полноправными резидентами – соавторами библиотечного пространства. Каждое предприятие формирует тематическую книжную коллекцию, отражающую ценности компании: от про-

фессиональной литературы до художественных бестселлеров. Коллекции размещаются на отдельных стеллажах в событийном зале с указанием компании-резидента. В рамках проекта запущен «Карьерный лекторий»: представители предприятий (инженеры, технологи, менеджеры, IT-специалисты) проводят открытые встречи для подростков и их родителей, рассказывая о реальных профессиях, ключевых навыках, перспективах отрасли. Проект возрождает традицию промышленного меценатства, адаптируя её к современным форматам партнёрства (рис. 9).

Партнёрство с детскими школами искусств Екатеринбурга обеспечивает постоянное обновление контента арт-галереи библиотеки. Обучающиеся ДШИ предоставляют работы для временных экспозиций, а также участвуют в проекте «Городской дневник», создавая графические наброски интерьеров и сотрудников библиотеки. Для ДШИ партнёрство даёт выставочную площадку в центре города и возможность показа работ широкой аудитории; для библиотеки – постоянное обновление визуальной среды и привлечение семейной аудитории.

В рамках «Промышленной резиденции» сформировано 9 тематических книжных коллекций. Проведено 6 встреч «Карьерного лектория», которые посетили 140 подростков и родителей. В рамках партнёрства с ДШИ проведено 5 сменных выставок в арт-галерее, экспонировано 60 работ юных художников и их преподавателей.

Качественные изменения фиксируются через обратную связь от партнёров. Представители предприятий отмечают, что участие в проекте позволяет им решать кадровую задачу (раннее знакомство с потенциальными сотрудниками) и формировать позитивный имидж компании. Образовательные организации подчёркивают, что библиотека стала для них надёжной площадкой для реализации профориентационных программ, которые ранее было сложно проводить из-за отсутствия аудитории и ресурсов (рис. 10).

Направление партнёрской экосистемы демонстрирует, как библиотека может выступать не изолирован-



© Фото: Татьяна Дюкша, 2025

Источник: Архив Библиотеки № 14

Рис. 9. Проект «Промышленная резиденция».

ным учреждением, а узлом городской коммуникации, объединяющим разные сферы – промышленность, образование, культуру, некоммерческий сектор.

## Выводы

Проведенный анализ кейса Библиотеки № 14 позволяет сформулировать следующие выводы, соотносящиеся с задачами, поставленными во введении.

- Трансформация библиотеки носит системный характер. Изменения затронули не только пространство и техническое оснащение, но и кадровую модель, систему партнерств, проектную логику (переход от разовых мероприятий к проектным сериям).

- Модель управления основана на делегировании авторства. Принцип «сотрудник – автор» обеспечивает высокую вовлеченность, снижает текучесть кадров и генерирует разнообразие проектов. Молодые сотрудники становятся не исполнителями, а лидерами перемен, что подтверждает тезис о роли молодого поколения в обновлении профессии [6].

- Библиотека успешно конкурирует с коммерческими досуговыми площадками. Уникальное предложение библиотеки строится на трех факторах: высокое качество сервиса, достоверность информации, связь с локальной историей и межпоколенческий характер проектов.

- Проектная линейка охватывает все возрастные группы и формирует преемственность. Библиотека создает экосистему, где человек может оставаться в поле её внимания на протяжении всей жизни [7; 8; 9].

Направления для дальнейшего развития:

- Формирование цифровой экосистемы. Внедрить в проекты цифровые решения, разработать мобильное приложение или бот для навигации по проектам.

- Масштабирование модели партнерств. Дальнейшее развитие предполагает расширение списка резидентов, привлечение малого и среднего бизнеса.

- Институционализация медицентра. Перспективным является заключение долгосрочных партнёрских соглашений с факультетами журналистики для прохождения практики на базе библиотеки.

- Обеспечение устойчивой модели. Главное – сохранение накопленных изменений при смене команды или внешних изменениях. Необходимо документирование управленческих алгоритмов (например, создание «методического портфеля» трансформации) и развития системы наставничества, где опытные сотрудники передают проектную методологию новым.

Данный кейс отражает опыт одного из учреждений Муниципального объединения библиотек Екатеринбурга. Выявленные механизмы требуют дополнительной проверки на воспроизводимость в других муниципальных библиотеках с иными кадровыми ресурсами, материально-технической базой и территориальным расположением.



© Фото: Татьяна Доукша, 2025

Источник: Архив Библиотеки № 14

Рис. 10. Выставочное пространство.

## ИСТОЧНИКИ

[1] Вихрева Г. М., Подкорытова Н. И. Библиотека и мегаполис: диалог в гуманитарном пространстве // Гуманитарные науки в Сибири. 2021. Т. 28, № 4. С. 99-102. DOI [10.15372/hss20210414](https://doi.org/10.15372/hss20210414). EDN [ONUWPA](https://www.edn.ru/ONUWPA).

[2] Вязникова В. В. Культурно-досуговая деятельность современных публичных библиотек: сущность, возможности и проблемы реализации // Современное общество: актуальные проблемы и перспективы развития в социокультурном пространстве: Сборник научных статей по итогам VII Международной научно-практической конференции (Чебоксары, 31 марта 2020 г.) / под ред. Г. Н. Петрова. Чебоксары: Плакат, 2020. С. 141-146. EDN [QZFHVE](https://www.edn.ru/QZFHVE).

[3] Дворкина М. Я. Институционализация библиотек // Библиосфера. 2011. № 4. С. 7-10. EDN [ONIUPI](https://www.edn.ru/ONIUPI).

[4] Пойда А. С. Проектная деятельность библиотек как инструмент формирования культурных ценностей среди молодежи // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2025. № 3-1 (102). С. 225-230. DOI [10.24412/2500-1000-2025-3-1-225-230](https://doi.org/10.24412/2500-1000-2025-3-1-225-230). EDN [XIKRAC](https://www.edn.ru/XIKRAC).

[5] Никонорова Е. В. Устойчивое развитие культурного и человеческого капитала: роль библиотек и ее оценка // Библиотекосведение. 2017. Т. 66, № 1. С. 19-28. EDN [YKNJYP](https://www.edn.ru/YKNJYP).

[6] Егорова Т. Ф., Маслакова М. В. Формирование и развитие творческих компетенций библиотечных специалистов для внедрения креативных индустрий в библиотеке // Социальные и культурные практики в современном российском обществе: инициатива, партнерство, стратегии развития: Материалы VII всероссийской научно-практической конферен-

ции с международным участием (Новосибирск, 19-20 апреля 2023 г.) / под ред. О. В. Капустиной, Н. С. Мурашовой, О. В. Макеевой. Новосибирск : Новосибирский государственный педагогический университет, 2023. С. 247-253. EDN VPQGIO.

- [7] Плешкевич Е. А. Библиотека как «третье место»: краткое пояснение // Библиосфера. 2019. № 3. С. 99-100. EDN JEDPUK.
- [8] Равинский Д. К. Великое общественное пространство. Путе-

шествие в иные миры // Библиотечное дело. 2009. № 4 (94). С. 10-17. EDN NCKVQR.

- [9] Штратникова А. В., Щирикова Л. Д., Торосян Н. В. Преобразование традиционной муниципальной библиотеки в модельную: значение инновационно-проектных технологий // KANT: Social Sciences & Humanities. 2025. № 1 (21). С. 45-49. DOI 10.24923/2305-8757.2025-21.7. EDN MIPZGA.

## REFERENCES

- [1] Vikhreva, G. M., & Podkorytova, N. I. (2021). Library and megalopolis: A dialogue in the modern humanitarian space. *Humanitarian Sciences in Siberia*, 28(4), 99–102. <https://doi.org/10.15372/hss20210414>
- [2] Vyaznikova, V. V. (2020). Cultural and leisure activities of modern public libraries: Essence, opportunities and problems of implementation. In G. N. Petrov (Ed.) *Modern Society: Current Problems and Prospects for Development in the Sociocultural Space* (pp. 141–146). Plakat. <https://elibrary.ru/qzfhbe>
- [3] Dvorkina, M. Ya. (2011). Institutionalization of libraries. *Bibliosphere*, (4), 7–10. <https://elibrary.ru/oniupj>
- [4] Poyda, A. S. (2025). Project activities of libraries as a tool for the formation of cultural values among young people. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, (3-1), 225–230. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2025-3-1-225-230>
- [5] Nikonorova, E. V. (2017). Sustainable development of cultural and human capital: The role of libraries and its assessment. *Library and Information Science (Russia)*, 66(1), 19–28. <https://elibrary.ru/ykhjyp>
- [6] Egorova, T. F., & Maslakova, M. V. (2023). Formation and development of creative competencies of library specialists for the introduction of creative industries in the library. In O. V. Kapustina, N. S. Murashova, & O. V. Makeeva (Eds.) *Social and Cultural Practices in Modern Russian Society: Initiative, Partnership, Development Strategies* (pp. 247–253). Novosibirsk State Pedagogical University. <https://elibrary.ru/vpqqio>
- [7] Pleshkevich, E. A. (2019). The library as a “third place”: A brief explanation. *Bibliosphere*, (3), 99–100. <https://elibrary.ru/jedpuk>
- [8] Ravinsky, D. K. (2009). Great public space. Journey to other worlds. *Librarianship*, (4), 10–17. <https://elibrary.ru/nckvqr>
- [9] Shtratnikova, A. V., Shchirikova, L. D., & Torosyan, N. V. (2025). Transformation of a traditional municipal library into a model library: The importance of innovative design technologies. *KANT: Social Sciences & Humanities*, (1), 45–49. <https://doi.org/10.24923/2305-8757.2025-21.7>

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Плюснина Ульяна Владимировна – Муниципальное объединение библиотек города Екатеринбурга – *заведующий Библиотекой № 14* (620014, Россия, Екатеринбург, ул. Якова Свердлова, 25); [uplyusnina@yandex.ru](mailto:uplyusnina@yandex.ru).

### АВТОРСКИЙ ВКЛАД

Плюснина У. В. – идеи и концепция, разработка методики, визуализация, доработка и редактирование.

### КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

## INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Ulyana V. Plyusnina – Municipal Association of Libraries of the City of Ekaterinburg – *head of the Library No. 14* (25, Yakov Sverdlov St., Ekaterinburg, 620014, Russian Federation); [uplyusnina@yandex.ru](mailto:uplyusnina@yandex.ru).

### AUTHORS' CONTRIBUTIONS

U. V. Plyusnina – conceptualization, methodology, visualization, writing – review & editing.

### CONFLICT OF INTEREST

Author declares no conflict of interest.