

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Абрамова Рута Сергеевна

РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ
КУЛЬТУРЫ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Клевцов Виталий Владимирович,
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2022

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать учёные степени кандидата наук, учёные степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 22 июня 2022 г. в 16:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 55, Зал заседаний ученых советов.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 200 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;
учёный секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., доцент;

члены диссертационного совета:

Батаева Б.С., д.э.н., профессор;
Васин С.М., д.э.н., профессор;
Календжян С.О., д.э.н., профессор;
Кузнецов Н.В., д.э.н.;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;
Цыгалов Ю.М., д.э.н., доцент;
Цыганов А.А., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 14 марта 2022 г.

Учёный секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.108

М.А. Измайлова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования обусловлена:

- пониманием того, что количественная оценка эффективности работает только для коммерческих предприятий, где эффективность определяется денежным потоком, для учреждений культуры необходимо учитывать также и вклад в развитие человеческого потенциала;

- отсутствием единой методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками, наличием большого набора несвязанных между собой рекомендаций, не имеющих единых правил оценки, ряд из которых чересчур усложнены, не разъяснены для применения на практике;

- осознанием необходимости музейного и библиотечного сообщества в доказательстве своей эффективности, действенности и ценности. Руководители музеев и библиотек вынуждены предоставлять все больше достоверных данных об использовании ресурсов, в какой мере достигаются заявленные ими цели;

- острой потребностью музейного и библиотечного сообщества в единой методике оценки эффективности управления, которая обуславливается достижением оптимальной цели – постоянного удовлетворения потребностей общества и повышения эффективности работы музея или библиотеки через оптимизацию внутренних процессов, а также достижением ряда социально-значимых задач для развития общества и популяризации культуры и искусства, для сохранения и передачи культурного наследия следующим поколениям;

- неравномерным развитием отдельных музеев и библиотек вследствие неравномерного развития регионов России, недостаточным финансированием и отсутствием доступа учреждений к определенным видам ресурсов (в том числе кадровым), что обуславливает необходимость развития методики по оценке и стимулированию эффективности управления отдельными музеями и библиотеками, которая будет учитывать и взвешивать все вышеперечисленные факторы;

- потребностью государственных органов в совершенствовании на законодательном уровне методического инструментария по оценке

эффективности управления в области культуры (а именно, в области музейного и библиотечного дела), проверки значимости и адекватности существующих подходов, закрепленных на законодательном уровне, к такой оценке;

- фрагментарностью статистически значимых данных, позволяющих обеспечивать точную и качественную оценку показателей эффективности управления государственными учреждениями в области культуры (музеями и библиотеками).

Степень разработанности темы исследования. Оценка эффективности управления учреждениями культуры (в частности, музеями и библиотеками) рассматривается как важнейшая составляющая качественного управления учреждениями культуры. Такой подход предопределил необходимость анализа качественных и количественных показателей, детерминирующих общую эффективность управления учреждениями культуры (в частности, музеями и библиотеками), получившего развитие в трудах зарубежных исследователей, таких как А. Зорлони, Я.З. Мехрджерди, А. Стаматоплос, Р. Маккой, Дж.У. Якобсен, Р. Полл.

Библиографические перечни включают научные труды, посвященные различным аспектам оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками. При проведении исследования среди обширного круга отечественных и зарубежных авторов рассматривались прежде всего труды специалистов, предлагающих различные методики оценки эффективности управления, в частности, учреждениями культуры (музеями и библиотеками). Среди зарубежных авторов это – Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, П. Друкер, Я. Мехрерди, А. Зорлони, Р. Полл, Дж. Якобсен.

Самостоятельный блок привлекаемых источников составили специальные работы последних десятилетий, определяющие значимость оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками). В числе авторов подобного круга работ необходимо упомянуть прежде всего А. Зорлони, Р. Полл и П.О. Ермолаеву.

Актуальные проблемы оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры, в том числе музеями и

библиотеками, в частности последние десятилетия исследовались в трудах следующих авторов: Дж.Р. Гриффитс, Ф. Джонсон, Р.Дж. Хартли, Л.О. Эзеала, Э.О. Юсуф, Б. Олби, Х.Л. Чен, А. Стаматопулос, Р. Маккой, Е.М. Зеленская, Н.Ю. Берёзкина.

Краеугольное значение для исследования имел ряд специальных научных работ, в которых предлагаются и обсуждаются отдельные показатели оценки эффективности управления музеями и библиотеками.

В отечественной литературе это труды Н.С. Редькиной, И. Карепиной, С.Н. Меликсетян, Д.Г. Кадиева, О.Н. Дядькова, И.С. Пилко, С.А. Мухамедиевой и Е.А. Рычковой, в зарубежной литературе – работы Я. Мехрерди, А. Зорлони, Р. Полл.

Отдельного внимания заслуживают труды И.Ю. Беляевой, Б.С. Батаевой, Ю.М. Цыгалова, затрагивающие проблемы управления организациями в различных сферах деятельности.

В целом библиографический анализ свидетельствует о том, что в научном сообществе как в России, так и за рубежом сформировался и сохраняется огромный интерес к проблемам оценки эффективности управления учреждениями культуры. Вместе с тем, нельзя не заметить, что большинство работ концентрируется на общих проблемах всех учреждений культуры, а не на музеях и библиотеках. Практически вне поля зрения исследователей пока остаются предпосылки к созданию единой методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками, учитывающей сразу несколько групп заинтересованных сторон - государства, внешних экспертов, посетителей, инвесторов и благотворительных организаций, остро нуждающихся в качественной, всесторонней и независимой оценке эффективности управления данными учреждениями культуры.

Недостаточная разработанность упомянутой выше научной проблематики определила выбор темы исследования, его цели и задачи. Представляется, что тема развития методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек) заслуживает детальной проработки, имея в виду необходимость ее дальнейшего развития, всестороннего

изучения ее отдельных элементов и предложения по комплексному усовершенствованию.

Гипотеза исследования состоит в возможности формирования методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры на основе разработанного интегрального показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками), учитывающего потребности ключевых стейкхолдеров (государства, организаций, индивида), формировании необходимых предпосылок для обеспечения достижения социальной и экономической эффективности деятельности музеев и библиотек.

Цель исследования – разработка теоретических, методических положений и практических рекомендаций по развитию методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек).

Для достижения поставленной цели в настоящей работе были поставлены следующие **задачи**:

- систематизировать количественные и качественные показатели, детерминирующие общую эффективность управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек);

- адаптировать к музейной и библиотечной деятельности метод сравнительного горизонтального и трендового анализа и предложить имплементацию сбалансированной системы показателей в оценку эффективности управления государственными музеями и библиотеками посредством сопоставления с ключевыми факторами успеха;

- разработать показатель измерения эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), учитывающий экономический и неэкономический интерес деятельности и обеспечивающий комплексное применение финансово-управленческих, информационно-организационных, контрольно-аналитических мер оценки;

- разработать методику оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек),

учитывающую потребности всех ключевых ее пользователей, применимую для закрепления в программно-проектных инициативах.

Объект исследования – государственные учреждения культуры (музеи и библиотеки).

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, определяющие необходимость оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек).

Теоретическую основу исследования составили концептуальные положения научных трудов отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие особенности оценки эффективности управления музеями и библиотеками. Совокупность таких научных работ учитывает ряд ключевых показателей эффективности управления. В этом ряду, в частности, находятся показатели, учитывающие экономический и неэкономический интерес учреждений культуры. В исследовании получили отражение существующие методики оценки эффективности управления учреждениями культуры (в частности, музеями и библиотеками), затрагивающие различные проблемы их практического применения.

Методология и методы исследования. В качестве методов исследования в работе использовались общенаучные подходы – конкретно-исторический и системный, которые позволили:

- рассмотреть изучаемые процессы в развитии;
- определить движущие противоречия изучаемых процессов;
- выявить содержание и форму изучаемых явлений.

В ходе исследования широко привлекались такие общие приемы научного познания, как анализ, синтез и моделирование изучаемых процессов в результате описания и сопоставления.

В качестве специального методического инструментария в работе использованы:

- метод контент-анализа (анализ зарубежных и отечественных источников, оценка эффективности управления отдельными музеями и библиотеками на базе открытых данных);

- метод «case study» (формирование специальных групп музеев и библиотек и отнесения их к определенной категории; сбор эмпирического материала и оценка удовлетворенности посетителей музеев и библиотек; проведение глубинного интервью с руководителями музеев и библиотек; формирование экспертного мнения в ходе наблюдения).

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе данных информационных интернет-источников, в т.ч. данных распределенной автоматизированной информационной системы сбора, обработки, хранения и анализа государственной и отраслевой статистической отчетности Минкультуры России, а также данных, опубликованных на официальном сайте Минкультуры России. Широко привлекалась статистическая информация о деятельности музеев и библиотек, в том числе материалы годовых отчетов государственных учреждений, находящиеся в открытом доступе, а также научные исследования и разработки отечественных и зарубежных ученых, периодические издания, результаты авторских расчетов.

Часть эмпирических данных была получена автором в ходе проведения опроса, глубинных интервью и компиляции собранных экспертных мнений руководителей и менеджеров музеев и библиотек Центрального федерального округа Российской Федерации.

Область исследования. Содержание диссертации соответствует п. 10.12. «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления» Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (экономическое науки).

Научная новизна исследования состоит в разработке теоретических положений, научном обосновании методических подходов и практических рекомендаций по развитию методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (в области музейного и библиотечного дела) с целью совершенствования подходов к оценке экономических и социальных результатов управления деятельностью музеев и

библиотек, а также практической реализации методики для ее заинтересованных сторон (общества, государства, некоммерческих организаций).

Положения, выносимые на защиту:

- систематизированы на основе теоретического анализа количественные и качественные показатели, детерминирующие эффективность управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), сгруппированные с учетом оценки качества организации экспозиционно-выставочной деятельности, вовлеченности посетителей, качества контроля уровня сохранности фондов, оценки кадровой обеспеченности, финансовых показателей, научно-образовательной среды, уровня развития информационных технологий и др., способствующие интеграции финансовых и управленческих показателей в оценке эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек) (С. 40-52; 56-58);

- адаптирован к музейной и библиотечной деятельности посредством разработанного алгоритма метод сравнительного горизонтального и трендового анализа, обеспечивающий оценку эффективности управления государственными музеями и библиотеками на базе форм федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-НК; с целью достижения музеями и библиотеками планируемых социально-экономических результатов предложена имплементация сбалансированной системы показателей как инструмента оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками путем сопоставления с ключевыми факторами успеха (С. 73-103; 112-127);

- разработан на основе результатов эмпирического исследования показатель измерения эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), учитывающий экономический и неэкономический интерес деятельности и обеспечивающий комплексное применение финансово-управленческих, информационно-организационных, контрольно-аналитических мер оценки, способствующих повышению эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек) (С. 137-147);

- предложена методика оценки эффективности управления

государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), разработанная на основе интегрального показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров, учитывающая потребности всех ключевых ее пользователей (государства, организаций, индивида), применяемая для закрепления в программно-проектных инициативах (С. 148-152).

Теоретическая значимость работы обусловлена получением ряда важных выводов, имеющих существенное значение для дальнейших исследований в этой области, которые состоят в следующем:

- систематизированы на основе теоретического анализа количественные и качественные показатели, детерминирующие общую эффективность управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками), сгруппированные с учетом оценки качества организации экспозиционно-выставочной деятельности, вовлеченности посетителей, качества контроля уровня сохранности фондов, оценки кадровой обеспеченности, финансовых показателей, научно-образовательной среды, уровня развития информационных технологий и др., способствующие интеграции финансовых и управленческих показателей в оценке эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками);

- обоснована необходимость имплементации сбалансированной системы показателей как инструмента оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками путем сопоставления с ключевыми факторами успеха.

Практическая значимость работы заключается в разработке методических положений и практических рекомендаций по развитию методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (в области музейного и библиотечного дела).

В частности, практическая значимость состоит в предложении методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), разработанной на основе интегрального показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров, учитывающая потребности всех ключевых ее пользователей (государства,

организаций, индивида), применимой для закрепления в программно-проектных инициативах.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность обеспечивается результатами анализа данных распределенной автоматизированной информационной системой сбора, обработки, хранения и анализа государственной и отраслевой статистической отчетности в Министерстве культуры Российской Федерации и других официальных открытых источников, использованием обширной нормативной правовой базы, обобщением широкого спектра научных и практических работ отечественных и зарубежных ученых по проблемам управления государственными учреждениями культуры.

Теоретические и практические результаты исследования обсуждались и получили положительную оценку на конференциях, круглых столах, семинарах.

Основные положения были представлены научному сообществу на следующих конференциях: на Международной научной конференции «Развитие технологий операционного управления в отраслях национальной экономики в условиях перехода на цифровые технологии» (Взгляд молодых ученых) (Москва, Финансовый университет, 9-10 апреля 2019 г.); на VII Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 13-15 ноября 2019 г.); на научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет, 25 февраля 2020 г.); на III Международной научно-практической конференции «Стратегии развития современной науки» (г. Таганрог, Сетевое издание «Центр научной мысли», 28 февраля 2020 г.); на Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 22–23 сентября 2020 г.).

Материалы исследования используются в практической деятельности музеев и библиотек, расположенных в Центральном федеральном округе Российской Федерации. В частности, в практической деятельности МКУК «Заволжский городской художественно-краеведческий музей»

используется методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры, учитывающая экономический и неэкономический интерес деятельности музея. По материалам исследования внедрена разработанная в исследовании методика оценки эффективности управления, учитывающая потребности всех потенциальных ее пользователей. Выводы и основные положения исследования способствуют приросту эффективности управления учреждением и достижению социально-экономических целей и задач музея.

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. По теме диссертации опубликовано шесть работ общим объемом 4,68 п.л. (весь объем авторский), в том числе пять работ авторским объемом 4,38 п.л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации определяются логикой исследования и обусловлены содержанием темы, целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 81 наименования и 15 приложений. Текст диссертации изложен на 222 страницах и содержит 31 таблицу и 25 рисунков.

II Основное содержание работы

Во **введении** обоснована актуальность темы работы, отражены объект, предмет, сформулирована цель и определены задачи исследования, приведена информация о методологических принципах и степени проработанности проблемы, сформулированы научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек)» рассматриваются сущность и стратегические цели управления учреждениями культуры в рамках музейной и библиотечной деятельности, приводятся научные подходы и научные разработки в рамках оценки эффективности управления

государственными музеями и библиотеками, сформированы группы показателей оценки, детерминирующие экономическую и социальную эффективность управления музеями и библиотеками.

В первой главе исследования выявлена большая дифференциация и разнородность учреждений культуры, их конечные цели, задачи, ориентиры, показатели эффективности, которые отражают качественное управление их деятельностью. В целях устранения разрозненности и неточности в методике оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры сосредоточено внимание на анализе оценки эффективности управления отдельными учреждениями культуры, которые схожи по роду и сфере деятельности, а именно разработаны показатели эффективности управления музеями и библиотеками.

В работе затронута тема трудности оценки эффективности управления учреждениями культуры, что ряд авторов связывает с особыми характеристиками, к числу которых относятся неопределенность и непредсказуемость конечного результата, значительная гуманистическая составляющая, уникальность, неоднозначная оценка качества деятельности учреждений культуры.

В исследовании рассмотрен перечень классификаций показателей эффективности, который может быть применен в отношении музеев и библиотек: классификация на количественные и качественные показатели, на финансовые и нефинансовые показатели, классификация по цели использования, связь показателей эффективности с определенными факторами успеха, степень охвата направленной оценки, размер области оценки, классификация показателей на основе типологии показателей эффективности.

Рассмотрен перечень научных исследований авторов, их экспертное мнение, приведены комментарии (достоинства, недостатки), также рассмотрены подходы к оценке эффективности управления государственными музеями и библиотеками со стороны государства, отраженные в формах федерального статистического наблюдения, что в последующем в своей совокупности позволит сформировать группы показателей оценки, детерминирующие экономическую и социальную эффективность управления музеями и библиотеками.

В указанных в работе нормативно-правовых актах отсутствует единая методика, которая классифицировала бы показатели не только на качественные и количественные, а также и с точки зрения их социальной и экономической значимости для музеев и библиотек. Также к общему недостатку можно отнести отсутствие необходимых инструментов оценки (расчетов), позволяющих оценить эффективность управления музеями или библиотеками с точки зрения соблюдения тех или иных требований, предъявляемых государством или иными заинтересованными лицами.

В первой главе исследования предложена сбалансированная система показателей на примере музеев и библиотек по установленным критериям, а также произведен подбор к каждой перспективе тех групп показателей эффективности, которые были отобраны ранее и обозначены следующим образом: KPI_1 (Музеи) - качество организации экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей; KPI_1 (Библиотеки) - качество организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, уровень востребованности библиотеки; KPI_2 (Музеи) - качество организации реставрационной деятельности музея; KPI_3 (Музеи) - качество организации учета и пользования музейными предметами; KPI_4 (Музеи) - качество контроля уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда; KPI_2 (Библиотеки) - оценка качественного хранения и движения библиотечного фонда; KPI_5 - оценка кадровой обеспеченности музея, библиотеки; KPI_6 - финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея, библиотеки); KPI_7 - научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство; KPI_8 - уровень развития информационных технологий, информатизация, медийная среда.

Во второй главе «Исследование практики реализации методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек)» приводится статистическая информация о результатах деятельности государственных музеев и библиотек в Российской Федерации за 2019 - 2020 гг., предлагается методика применения горизонтального и трендового сравнительного анализа при расчете показателей

эффективности на базе данных форм федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-НК на примере музеев и библиотек.

Отдельно стоит отметить ограничения исследования. Ввиду того, что большинство музеев и библиотек (около 80% согласно наблюдениям, или около 90% среди музеев и библиотек в Центральном федеральном округе) предпочитают публично не публиковать свои формы 8-НК и 6-НК, а ряд из них если и публикует, то делает это не за каждый отчетный период, в настоящий момент стоит острая проблема отбора статистических данных по их доступности в сети Интернет. Подчеркнем, что нарушение принципа гласности является типичной проблемой в сфере культуры. Поскольку методика оценки эффективности управления должна быть универсальна и доступна для каждого его пользователя, оценена ее применимость для разных по своей структуре, объему фондов, кадровой обеспеченности, площади помещений, структуре управления музеев и библиотек.

При выборе музеев и библиотек, в первую очередь, обращено внимание на наличие необходимой для расчетов статистической информации, публикуемой на официальном сайте музеями и библиотеками, также намеренно избегаются крупные и успешные музеи и библиотеки, оценивается доступность и применимость, в первую очередь, для учреждений, у которых есть существенные проблемы с оценкой эффективности управления их деятельностью.

Для примера расчета горизонтального сравнительного анализа выбраны следующие учреждения: Государственное бюджетное учреждение культуры Воронежской области «Природный архитектурно-археологический музей-заповедник «Дивногорье» и Муниципальное казенное учреждение культуры «Кремёновская библиотека». Также расчеты произведены на примере Государственного музея Палехского искусства в динамике и Кольской центральной детской библиотеки методом трендового анализа с помощью цепных подстановок.

Отметим ограничения исследования. Данная методика оценки эффективности учитывает по большей части лишь экономическую эффективность, минуя социальную. Также отметим, что не учитываются все группы показателей,

предложенные ранее. Учитывая все ограничения текущего исследования, необходимо в дальнейшем провести эмпирическое исследование, основанное на интервьюировании, наблюдении и опросе, которое поможет в дальнейшем учесть мнение третьих лиц (заинтересованных лиц) при построении общей методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками.

В третьей главе «Рекомендации по развитию методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек)» предложена имплементация сбалансированной системы показателей (далее – BSC) как инструмента оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками путем сопоставления с ключевыми факторами успеха (далее – КФУ), отраженная в таблице 1.

Таблица 1 - Имплементация BSC путем сопоставления с КФУ

Перспективы	Цели	КФУ	Показатели	Весовое значение
1	2	3	4	5
Интеллект	Сохранение культурного наследия (музейных и библиотечных фондов) для будущих поколений и прирост имеющихся исследований и знаний об особо значимых культурных ценностях	1. Сохранение музейных и библиотечных фондов; 2. Усиление научных исследований и знаний	КРІ 3 (Музеи) - Качество организации учета и пользования музейными предметами; КРІ 4 (Музеи) - Качество контроля уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда; КРІ 2 (Библиотеки) - Оценка качественного хранения и движения библиотечного фонда; КРІ 2 (Музеи) - Качество организации реставрационной деятельности музея; КРІ 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство	X
Общество	Популяризация знаний об культурном наследии страны, эффективное взаимодействие с партнерами и конкурентами	3. Расширение участия общественности и распространение знаний; 4. Максимизация контактов и сотрудничества; 7. Улучшение конкурирующего интеллекта	КРІ 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство; КРІ 8 - Уровень развития информационных технологий, информатизация, медийная среда	X

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
Управление и финансы	Качественное и прозрачное управление и подотчетность, привлечение денежных средств	8.Повышение эффективности управления музеями и библиотеками и подотчетности; 9.Управление и увеличение финансовой поддержки	КРІ 6 - Финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея, библиотеки); КРІ 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство	X

Источник: составлено автором.

Центральный федеральный округ Российской Федерации выбран для проведения опроса посетителей, наблюдения за музеями и библиотеками, а также для проведения интервьюирования с руководителями и топ-менеджерами музеев и библиотек. В опросе приняли участие 142 респондента, посетивших музеи и библиотеки в различных городах Центрального федерального округа, в интервьюировании и наблюдении приняли участие в общей совокупности 136 музеев и библиотек, расположенных в различных регионах Центрального федерального округа.

По результатам эмпирических исследований были выделены следующие группы музеев и библиотек, обладающие следующими характеристиками:

- *музеи и библиотеки «Тип А»* - музеи и библиотеки с довольно высокой репутацией, имеющие в распоряжении достаточное количество финансовых ресурсов. Учреждения управляют крупным фондом (порядка 1 миллиона и выше единиц). Руководители формируют свою сильную команду, диктуя корпоративную культуру, общие цели и миссию. Музеями и библиотеками предоставляется большой спектр услуг, начиная экскурсионными услугами и заканчивая лекциями и семинарами. Персонал проходит серьезный отбор для работы в музее и библиотеке и обладает уникальными навыками. Музеи и библиотеки публикуют отчетности деятельности на официальном сайте, обеспечивая прозрачность своей деятельности. Учреждения нередко выигрывают в различных номинациях и обеспечены грантами, у музеев и библиотек довольно много спонсоров и партнеров. Музеи и библиотеки являются довольно

серьезными конкурентами для остальных организаций на рынке досуга и образовательных услуг в регионе, в котором они территориально расположены;

- *музеи и библиотеки «Тип В»* - музеи и библиотеки среднего уровня.

У учреждений довольно высокая репутация, однако эта репутация может быть как положительной, так и отрицательной. Музеи и библиотеки имеют в своем распоряжении достаточное количество финансовых ресурсов, но не умеют ими грамотно распоряжаться. Музеи и библиотеки имеют либо крупный (до 1 миллиона единиц), либо средний фонд (до 500 тысяч единиц). Персонал не всегда обладает достаточными знаниями в музейной и библиотечной деятельности. Как правило, данные учреждения не публикуют результаты своей деятельности на сайте. Музеи и библиотеки посещают большой поток посетителей, однако, исследователей и спонсоров не так много. Руководство чаще не совсем понимает дальнейшее развитие деятельности, однако есть ряд лидеров, которые держат организацию на плаву. Ряд конкурентов в сфере досуга и образовательных услуг отодвигают музеи и библиотеки из данной группы на второй план;

- *музеи и библиотеки «Тип С»* - острые проблемы музеев и библиотек - недостаточное финансирование, недостаточное количество необходимых кадров. Музеями и библиотеками допускаются грубые ошибки хранения и обеспечения безопасности фондов. Музейный или библиотечный фонд небольшой (до 200 тысяч единиц), территория музеев и библиотек небольшая. Руководство чаще всего некомпетентно, четких целей дальнейшего развития не имеет. Новые сотрудники практически не приходят. Посетителей крайне мало, что также зависит от невыгодного территориального расположения музеев и библиотек. Исследователей и туристов практически нет, так же, как и спонсоров и партнеров. Цифровизацию фондов музеи и библиотеки не проводят вовсе или только начали проводить. Конкуренцию музеи и библиотеки не выдерживают. Оставаться на плаву в данной группе помогает только незначительная финансовая поддержка учредителя. На сайтах учреждений размещен только обязательный минимум информации, без отчетностей.

На основании проведённых эмпирических исследований предложена методика оценки эффективности управления на примере музея-заповедника «Прохоровское поле», включающая в себя интегральный показатель. Пользователю методики необходимо по каждой группе показателей указать: единицы измерения, метод оценки, определить общую характеристику показателя, определить весовой оценочный показатель, определить важность показателя для отдельного учреждения.

С целью сравнения показателей, представленных в отчетности, со средними показателями по отрасли посчитываются средние показатели по отрасли путем деления суммарного значения показателя по Центральному федеральному округу на количество музеев в ЦФО. Далее путем сравнения с показателями музея и вычисления процентного значения от среднего показателя по отрасли была выставлена итоговая 10-ти бальная оценка, где 1 – худший показатель в отрасли, 10 – лучший показатель в отрасли.

Далее проведен опрос посетителей музея-заповедника «Прохоровское поле». В процессе опроса респонденты должны были оценить отдельные критерии эффективности управления музеем по указанным группам показателей от 1 до 5, где 1 – отражает наименьшую удовлетворенность посетителей, а 5 – наибольшую удовлетворенность посетителей.

Исходя из рассчитанных процентных соотношений, были также расставлены баллы от 1 до 10. В процессе экспертного мнения-наблюдения оценка производилась с помощью наблюдения за деятельностью музея и изучения документации, представленной на сайте учреждения, где 1 – худшая оценка эксперта, 10 – лучшая оценка эксперта, производившего наблюдение.

Вес и важность каждого из показателя были оценены таким образом: 5 баллов – показатель очень важен для учреждения, без реализации и достижения которого он функционировать не сможет, 4 балла – показатель важен, но его достижение по сравнению с первыми отходит на второй план, 3 балла – показатель находится посреди шкалы, его достижение крайне желательно для музея, 2 – показатель скорее не так важен, как остальные, и 1 балл – показатель не важен, учреждение может функционировать без него.

Проиллюстрируем методику оценки эффективности управления на примере музея-заповедника «Прохоровское поле» в таблице 2.

Таблица 2 - Методика оценки эффективности управления музеем-заповедником «Прохоровское поле»

В баллах

Группы показателей	Методы оценки	Виды показателей	Средний весовой оценочный показатель b (от 1 до 10)	Средний вес, важность показателей в группе w (от 1 до 5)	Средневзвешенный показатель b×w (от 1 до 50)
1	2	3	4	5	6
Группа 1	анализ отчетности, опрос, экспертное мнение – наблюдение	количественные, качественные, социальные	6,9	4,1	28,29
Группа 2	анализ отчетности	количественные, социальные	10	4	40
Группа 3	анализ отчетности, экспертное мнение – наблюдение	количественные, социальные	9,5	3	28,5
Группа 4	анализ отчетности, экспертное мнение – наблюдение	количественные, качественные, социальные	7,8	3,5	27,3
Группа 5	анализ отчетности	количественные, качественные, социальные	8,5	3	25,5
Группа 6	анализ отчетности	количественные, экономические	4,8	4,7	22,56
Группа 7	опрос и экспертное мнение – наблюдение	качественные, социальные	8,8	4,5	39,6
Группа 8	опрос и экспертное мнение – наблюдение	качественные, социальные	8,8	4,6	40,48
<p>Примечание – Общий средневзвешенный показатель оценки эффективности управления музеем:</p> $S_m = \frac{\sum KPI_{bn} * KPI_{wn}}{n} = 31,5.$					

Источник: составлено автором.

Далее проиллюстрируем весь алгоритм оценки эффективности управления музеями в формулах.

Для начала необходимо просуммировать в каждой группе показателей баллы каждого отдельного показателя и учесть вес, важность показателя для учреждения, как показано в формулах (1) и (2)

$$\overline{KPIb_i} = \frac{(b_i + \dots + b_n)}{n}, \quad (1)$$

$$\overline{KPIw_i} = \frac{(w_i + \dots + w_n)}{n}, \quad (2)$$

где $\overline{KPIb_i}$ – средний оценочный показатель в каждой отдельной группе,

$\overline{KPIw_i}$ – средний вес, важность показателей в каждой отдельной группе;

b – балл от 1 до 10, отражающий эффективность управления музеем по данному направлению;

w – вес или значимость отдельного (группы) показателя(ей) для музея от 1 до 5, определяется экспертами (пользователями методики) самостоятельно;

n – количество показателей в каждой отдельной группе.

Далее необходимо определить эффективность управления музеем процессом расчета среднего арифметического по всем группам показателей (для музеев – 8 групп показателей), как показано в формуле (3)

$$S_m = \frac{\sum(\overline{KPIb_n} * \overline{KPIw_n})}{n}, \quad (3)$$

где $\overline{KPIb_i}$ – средний оценочный показатель в каждой отдельной группе,

$\overline{KPIw_i}$ – средний вес, важность показателей в каждой отдельной группе,

S_m – общий средневзвешенный показатель оценки эффективности управления музеем,

n – количество групп показателей.

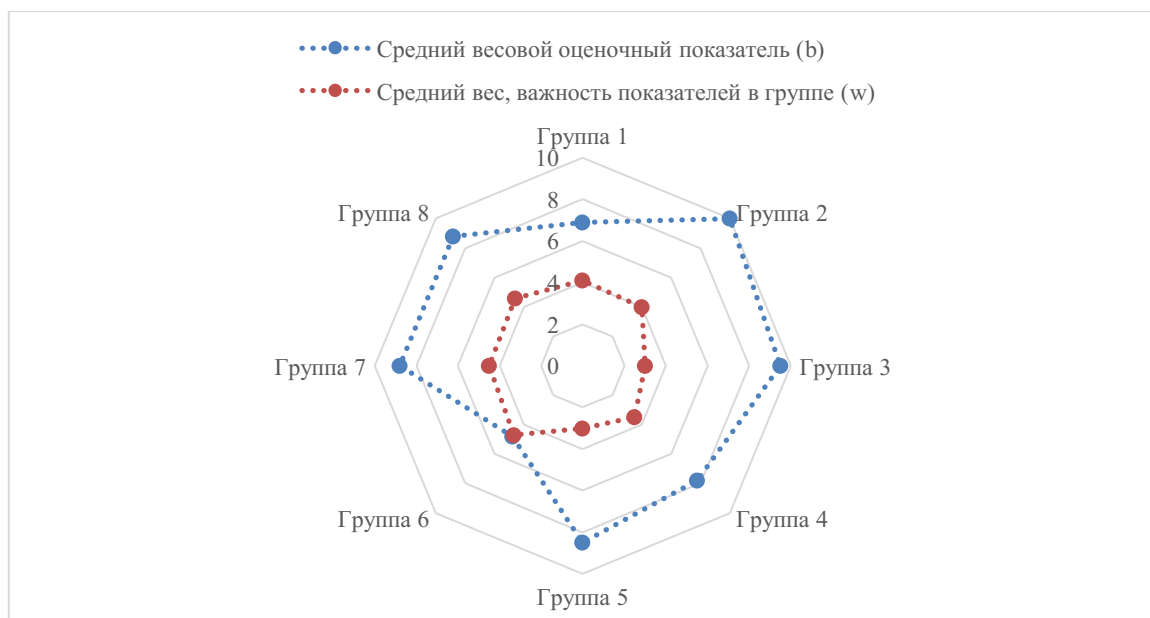
С целью достижения максимальной сбалансированности всех показателей, а также достижения их максимального значения необходимо в дополнении к вышеуказанным расчетам построить модель, которая будет отражать балансировку всех групп показателей эффективности, а также степень достижения общего средневзвешенного показателя – лепестковую диаграмму: комплексная оценка эффективности управления музеем, отраженная на рисунке 1.

Полученный общий средневзвешенный показатель оценки эффективности управления музеем-заповедником «Прохоровское поле» (31,5 балл из 50 баллов) говорит, в целом, об эффективном управлении музеем, однако необходимы доработки, изменения, а также качественное управление руководством

финансами, управление фондами, экспозицией, выстраивание правильного взаимодействия со всеми имеющимися стейкхолдерами.

По колесу баланса на рисунке 1 можно заметить, что руководству музея стоит особенно уделить внимание группе 6 (финансовые показатели) и группе 1 (качество организации экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей музея), учитывая их важность для музея. Музею необходимо ориентироваться на средние показатели в отрасли, «догонять» своих так называемых конкурентов.

Таким образом, отметим, что в исследовании разработан на основе результатов эмпирического исследования показатель измерения эффективности управления учреждениями культуры (на примере музея-заповедника «Прохоровское поле»), учитывающий экономический и неэкономический интерес деятельности и обеспечивающий комплексное применение финансово-управленческих, информационно-организационных, контрольно-аналитических мер, в совокупности способствующих повышению эффективности управления музеями и библиотеками.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Лепестковая диаграмма: комплексная оценка управления музеем-заповедником «Прохоровское поле»

Также в исследовании предложена интегральная методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на

примере музея-заповедника «Прохоровское поле»), разработанная на основе интегрального показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров, учитывающая потребности всех потенциальных ее пользователей, применимая для закрепления в программно-проектных инициативах. Для апробации результатов в исследовании также проведены расчеты на примере Костромской областной универсальной научной библиотеки.

Единая методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры на примере музеев и библиотек в целях контроля достижения социально значимых целей государства должна быть закреплена на законодательном уровне. На предварительном этапе должны быть оценены цели и задачи, предлагаемые методикой: актуальны ли они, в какой степени достигнуты, какие являются первоочередными. Далее в основном этапе должен быть освещен процесс сбора фактических данных и информации, способы получения информации, описание способов и методов оценки. На заключительном этапе должны отражаться правила подготовки и оформления результатов оценки эффективности, а также ряда рекомендаций. Обязательным для отражения в методике должны быть управленческие решения, принимаемые в процессе ее использования, какие проблемы решает методика, а также пути улучшения показателей эффективности. В завершении должны быть подведены соответствующие итоги, что следует учесть в общей концепции развития музея или библиотеки с учетом имеющихся кадровых и финансовых ресурсов и прочих влияющих факторов. Важным остается понимание предложения не только внутренней, но и внешней оценки, влияния внутренней деятельности учреждения на общество, на развитие общественного интеллектуального капитала.

III Заключение

В ходе исследования систематизированы количественные и качественные показатели, детерминирующие общую эффективность управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками), адаптирован метод сравнительного горизонтального и трендового анализа и предложена имплементация сбалансированной системы показателей в оценку

эффективности управления государственными музеями и библиотеками путем сопоставления с ключевыми факторами успеха, разработан показатель измерения эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками), учитывающий экономический и неэкономический интерес деятельности и обеспечивающий комплексное применение финансово-управленческих, информационно-организационных, контрольно-аналитических мер, разработана методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек). Предложенная методика оценки, разработанная на основе интегрального показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров, учитывающая потребности всех потенциальных ее пользователей, применимая для закрепления в программно-проектных инициативах, может служить фундаментом для принятия широкого круга управленческих решений, мониторинга и стратегии на государственном уровне.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Абрамова, Р.С. Классификация государственных проверок при проведении аудита эффективности деятельности государственных музеев / Р.С. Абрамова // КАНТ. – 2019. – № 4 (33). – С. 6-9. – ISSN 2222-243X.
2. Абрамова, Р.С. Система показателей при проведении аудита эффективности деятельности государственных музеев и библиотек / Р.С. Абрамова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – № 2. – С. 242-247. – ISSN 2079-1690.
3. Абрамова, Р.С. Сравнительный анализ как инструмент оценки эффективности деятельности государственных музеев / Р.С. Абрамова // Инновационное развитие экономики. – 2020. – № 3 (57). – С. 137-144. – ISSN 2223-7984.

4. Абрамова, Р.С. Методика оценки эффективности деятельности государственных учреждений культуры (на примере Государственного военно-исторического музея-заповедника «Прохоровское поле») / Р.С. Абрамова // Инновационное развитие экономики. – 2021. – № 1 (61). – С. 205-218. – ISSN 2223-7984.

5. Абрамова, Р.С. Методика оценки эффективности деятельности государственных учреждений культуры (на примере Костромской областной универсальной научной библиотеки) / Р.С. Абрамова // КАНТ. – 2021. – № 2 (39). – С. 6-10. – ISSN 2222-243X.

Публикации в других научных изданиях:

6. Абрамова, Р.С. Система государственных проверок: особенности при проведении аудита эффективности деятельности государственных музеев / Р.С. Абрамова // Стратегии развития современной науки : сборник научных статей : в 5 частях. Часть 3; под общей редакцией В.В. Пучковой. – Москва : «Перо», 2020. – С. 163-167. – ISBN 978-5-00171-065-3.