

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

5.2.6. Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Клевцов Виталий Владимирович,  
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2023

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы управления государственными организациями социально-экономической сферы.....	18
1.1 Управление организацией как социально-экономической системой...18	
1.2 Научные подходы к оценке эффективности управления организацией социально-экономической сферы.....	28
1.3 Модель оценки эффективности управления организацией социально-экономической сферы .....	48
Глава 2 Анализ практики управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек).....	62
2.1 Факторы эффективности деятельности государственных музеев и библиотек.....	62
2.2 Систематизация показателей оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками.....	72
2.3 Сравнительный анализ как способ определения эффективности управления государственными музеями и библиотеками.....	90
Глава 3 Рекомендации по развитию методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек).....	111
3.1 Имплементация сбалансированной системы показателей как инструмента оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками путем сопоставления с ключевыми факторами успеха.....	111
3.2 Предложения по разработке средневзвешенного показателя измерения эффективности управления государственными музеями и библиотеками.....	131
3.3 Предложения по разработке методики оценки	

эффективности управления государственными музеями и библиотеками, применимой для закрепления в программно-проектных инициативах.....	151
Заключение.....	171
Список литературы.....	174
Приложение А Схожесть и различия в библиотечной и музейной деятельности.....	201
Приложение Б Сбалансированная система показателей на примере музеев и библиотек.....	204
Приложение В Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления музеем-заповедником «Дивногорье» и Кремёнковской библиотекой.....	207
Приложение Г Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Государственным музеем Палехского искусства и Кольской центральной детской библиотекой.....	212
Приложение Д Группа документов, изученная в процессе наблюдения за музеями и библиотеками. ....	227
Приложение Е Результаты наблюдения и интервью с руководителями музеев и библиотек, расположенных в ЦФО.....	231
Приложение Ж Результаты опроса посетителей музеев и библиотек, расположенных в ЦФО.....	235
Приложение И Развитие нормативной базы, отражающей различные подходы к оценке эффективности управления государственными учреждениями культуры.....	241
Приложение К Перечень показателей оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками.....	244

## Введение

**Актуальность темы исследования.** На законодательном уровне установлено, что культура России является важным ресурсом социально-экономического развития страны на всех ее территориях. В документах социально-экономического развития Российской Федерации подчеркивается важность управления сферой культуры, делаются акценты на превращение культуры в источник интеллектуального и культурного развития человеческого капитала.

В Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года, утвержденной Правительством Российской Федерации, делаются акценты на «формировании новой ценностно ориентированной модели государственной культурной политики» [1; 12; 115], ставятся задачи «по обеспечению гражданам доступа к знаниям, информации и культурным ценностям, по сохранению культурного наследия и созданию условий для развития культуры» [1; 12; 115].

Отсутствие в основах законодательства Российской Федерации о культуре определений многих понятий, относящихся к управлению и оценке эффективности в культурной сфере, порождает нормативную неоднозначность и противоречивость. Существенная часть методов оценки эффективности управления, представленная в законодательных актах, «не соответствует существующему уровню цифровизации и эволюции массовой культуры, из-за чего их применение в современном мире невозможно» [171].

Согласно данным аналитического исследования информационного агентства в сфере культуры и культурных индустрий в Российской Федерации за 2019-2021 годы, а также АИС «Статистика» ГИВЦ Минкультуры России пандемия COVID-19 нанесла значительный урон организациям культуры, что отражается на основных финансовых и нефинансовых показателях деятельности [154; 171].

Несмотря на то, что к 2021 году наблюдается рост таких показателей как поступления от приносящей доход деятельности (например, у музеев по сравнению с 2020 годом в 2021 году наблюдается рост на 65% с 691 215 тыс. руб. до 1 958 283 тыс. руб.), все еще не достигнуты значения допандемийного периода (так, поступления от приносящей доход деятельности у музеев в 2019 году составляли 26 835 303 тыс. руб.). Число посещений выставок, экскурсий также не достигает допандемийных значений (в 2021 посетили выставки, экспозиции, экскурсии 4 586,3 тыс. чел., в 2019 – 128 653,6 тыс. чел.) [154]. Так, например, в театрах за 2019 год было проведено 143 083 мероприятий (спектакли, концерты, творческие вечера и т.п.), численность зрителей составила 33 183,3 тыс. чел., за 2022 год проведено 139 831 мероприятий (что на 2,27% меньше, чем в 2019 году), численность зрителей – 26 517,8 тыс. чел. (что на 20% меньше, чем в 2019 году).

Таким образом, несмотря на то, что организации культуры демонстрируют медленное восстановление как в социальных, так и в экономических аспектах деятельности, все еще не достигнуты значения допандемийного периода. Следовательно, возрастает потребность в инструментах управления, которые позволят улучшить экономические и социальные показатели деятельности. Таким образом, комплексная оценка эффективности управления организациями культуры как и прежде остроактуальна для всех заинтересованных в ней сторон (государства, отдельных организаций культуры, экспертов и др.).

Необходимость достижения социально-значимых задач для культуры и общества, неравномерное развитие организаций культуры вследствие неравномерного развития регионов Российской Федерации, отсутствие доступа организаций культуры к определенным видам ресурсов (финансовым, кадровым, информационным и др.), фрагментарность статистически значимых данных, необходимость в постоянной адаптации к внешним социально-экономическим угрозам обуславливают актуальность развития и

внедрения методики оценки эффективности управления в программно-проектных инициативах.

**Степень разработанности темы исследования.** Важное место в формировании теоретических рекомендаций по развитию методики оценки эффективности управления организациями занимают публикации зарубежных ученых это – П. Друкер, Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, D.G. Dickel, Q. Fang, S. Grabowska, J.R. Matthews, G.L. Moura, B.W. Najar, A. Neely, S. Saniuk, D. Wang, H. Wang, Y. Wang, Y. Xu, B. Zeng, J. Zhao и другие.

Значимый вклад в изучение вопроса оценки эффективности управления организациями внесли следующие российские ученые: И.Ю. Беляева, А.А. Бжассо, А.З. Гусов, Э.А. Дадашева, О.В. Данилова, Г.А. Еремина, М.В. Карпова, В.В. Кочетков, В.Е. Крылов, О.А. Мамонова, И.М. Махиянов, С.С. Никитчук, О.Н. Панамарева, Ю.В. Панько, И.Г. Пивень, Е.С. Ратушняк, Н.В. Рознина, Э.Е. Рубин, Д.В. Селиверстов, В.П. Сланов, Е.С. Соколова, Ю.В. Сухина, М.Н. Федорова, Ю.М. Цыгалов и другие.

В частности, про важность управления организацией как социально-экономической системой с учетом возрастающей роли цифровизации и интеллектуального капитала отмечали следующие российские ученые: И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, М.А. Есенин, М.А. Жукова, М.И. Казырид, Н.Ю. Кауфман, Г.Б. Клейнер, Д.В. Кузин, Н.В. Кузнецов, П.Ю. Макаров, С.В. Никифорова, А.Л. Никишина, О.А. Поликанова, И.П. Пономарев, И.И. Савельев, С.А. Стрижов, А.В. Улезько, М.Н. Федорова, В.Г. Халин, Г.В. Чернова и другие.

Стоит также отметить работы, определяющие значимость оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры. В числе авторов подобного круга работ необходимо упомянуть прежде всего: Н.Ю. Берёзкину, П.О. Ермолаеву, J.W. Jacobsen, R. Maskouy, Y.Z. Mehrjerdi, R. Poll, A. Stamatoplos, A. Zorloni.

Особо значимыми для исследования являются такие научные работы, в которых предлагаются и обсуждаются отдельные показатели оценки эффективности управления музеями и библиотеками.

В отечественной литературе это труды О.Н. Дядькова, Д.Г. Кадиева, О.И. Карепиной, С.Н. Меликсетян, С.А. Мухамедиевой, И.С. Пилко, Н.С. Редькиной и Е.А. Рычковой, в зарубежной литературе – работы Y.Z. Mehrjerdi, R. Poll, A. Zorloni. Значимый вклад в процессе изучения методов оценки эффективности управления учреждениями культуры внесли следующие ученые: J.W. Jacobsen, Y.Z. Mehrjerdi, R. Poll, A. Zorloni.

В целом библиографический анализ свидетельствует о том, что как в России, так и за рубежом сформировался и сохраняется огромный интерес к проблемам оценки эффективности управления организациями. Однако, стоит отметить, что практически вне поля зрения исследователей пока остаются предпосылки к созданию единой методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками, включающей в себя средневзвешенный показатель, учитывающий оценку качественных и количественных показателей, социальный и экономический аспект деятельности.

Таким образом, тема развития методики оценки эффективности управления организациями социально-экономической сферы, в частности государственными учреждениями культуры заслуживает детальной проработки, имея в виду необходимость ее дальнейшего развития, всестороннего изучения ее отдельных элементов и предложения внедрения методики в программно-проектных инициативах.

**Целью работы** является разработка теоретико-методических подходов 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**:

- выявить, проанализировать и систематизировать наиболее значимые концепции менеджмента, детерминирующие эффективность управления организациями, предложить концептуальную модель оценки эффективности управления организациями, позволяющую провести отбор и оценку качественных и количественных показателей эффективности управления с учетом экономического и социального аспекта деятельности организаций социально-экономической сферы;

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

- разработать на основе результатов эмпирического исследования средневзвешенный 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);

- провести факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры на примере музеев и библиотек, включающий в себя оценку качественных и количественных показателей эффективности управления в разрезе по целям, ключевым факторам успеха и критериям оценивания, апробировать факторно-критериальный анализ в процессе экспертного опроса, проведенного на основе метода Дельфи;

- представить предложения по разработке методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), включающей в себя средневзвешенный показатель финансовых, управленческих и индикативных параметров и



факторно-критериальный анализ, рекомендованной для закрепления в программно-проектных инициативах.

**Объект исследования** – государственные учреждения культуры: музеи и библиотеки.

**Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления государственными учреждениями культуры: музеями и библиотеками.

**Методология и методы исследования.** В качестве методов исследования в работе использовались общенаучные подходы – конкретно-исторический и системный, а также использовались такие общие приемы научного познания как анализ, синтез и моделирование изучаемых процессов.

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 отнесение 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 том числе данных распределенной автоматизированной информационной системы сбора, обработки, хранения и анализа государственной и отраслевой статистической отчетности Министерства культуры Российской Федерации, а также данных, опубликованных на официальном сайте Минкультуры России. Широко привлекались статистическая информация о деятельности музеев и библиотек, в том числе материалы годовых отчетов государственных учреждений,

находящихся в открытом доступе, а также научные исследования и разработки отечественных и зарубежных ученых, результаты авторских расчетов.

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

**Область исследования** диссертации соответствует п. 32. «Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение)» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические 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, а именно, в представлении предложений по разработке методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), включающей в себя средневзвешенный показатель финансовых, управленческих и индикативных параметров и факторно-критериальный анализ, рекомендованной для закрепления в программно-проектных инициативах.

**Положения, выносимые на защиту:**

- на основе теоретического анализа выявлены, проанализированы и систематизированы наиболее значимые концепции менеджмента, детерминирующие эффективность управления организациями. Научные подходы предлагается классифицировать на целевой, стоимостно-ориентированный, интегральный, эталонный, личностный подходы, а также использовать их в комбинации с целью интеграции методов оценки эффективности управления организациями. Развита концептуальная модель оценки эффективности управления организациями, сформированная на основе комбинации подходов к оценке эффективности управления организациями

социально-экономической сферы (целевой, стоимостно-ориентированный, интегральный подход, эталонный подход, личностный подход). Концептуальная модель рассматривает экономические и социальные аспекты деятельности, что позволяет комплексно и всесторонне провести оценку эффективности управления организациями социально-экономической сферы, в частности, организациями культуры, проводит прямую взаимосвязь между стратегическими целями организации, ключевыми факторами успеха и показателями эффективности управления, предлагает универсальный комплекс мер, позволяющий провести отбор и оценку качественных и количественных показателей эффективности управления (опросный метод, метод экспертных оценок, метод бенчмаркинга и др.), предлагает в дополнении к основной оценке использовать веса важности качественных и количественных показателей, корректирующие итоговые результаты оценки по величине их важности для отдельных организаций социально-экономической сферы (С. 32-41; 48-61);

- систематизированы количественные и качественные показатели, детерминирующие эффективность управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), сгруппированные с учетом оценки качества организации экспозиционно-выставочной и фондовой деятельности, вовлеченности посетителей, уровня сохранности и обеспечения безопасности фондов, кадровой обеспеченности, финансовых показателей, научно-образовательной среды, комфортной среды, благотворительности и спонсорства, уровня развития информационных технологий и др., способствующие интеграции финансовых и управленческих показателей в оценке эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек). Отличие предложенной систематизации показателей от существующих состоит в дополнении взгляда на музеи и библиотеки и развитии идей организаций культуры (музеев и библиотек) через взаимосвязь экономических и социальных результатов деятельности, а также принятия во внимание

интересов всех заинтересованных сторон (отдельных индивидов, организаций, всего общества) в процессе принятия управленческих решений (С. 74-86);

- разработан на основе результатов эмпирического исследования средневзвешенный показатель измерения эффективности управления, 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). Средневзвешенный показатель основан на перечне предлагаемых авторских качественных и количественных, социальных и экономических показателях, предлагающий решение сразу нескольких существующих проблем: оценку, сравнение и анализ различных организаций культуры (музеев и библиотек) по единому показателю, скорректированный с учетом важности каждого показателя для отдельных музеев и библиотек. Предлагаемая авторская классификация музеев и библиотек (тип «А», тип «В», тип «С») позволяет выработать соответствующие управленческие решения для различных и не похожих по своей структуре, объему финансирования, направлениям деятельности и другим отличительным признакам, отличающим одну организацию культуры от другой (С. 139-150);

- проведен факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры на примере музеев и библиотек, включающий в себя оценку качественных и количественных показателей эффективности управления в разрезе по целям, ключевым факторам успеха и критериям оценивания. Факторно-критериальный анализ апробирован в процессе экспертного опроса, проведенного на основе метода Дельфи, который в свою очередь позволил учесть оценки экспертов в области музейного и библиотечного дела сразу по трем различным типам музеев и библиотек (тип «А», тип «В», тип «С»), отличных по различным атрибутам деятельности. Метод Дельфи позволил собрать оценки по качественным и

количественным показателям эффективности управления, а также учесть важность предлагаемых показателей для различных по своей структуре, фондам, имеющимся кадровым, финансовым ресурсам и прочим атрибутам деятельности музеев и библиотек (С. 155-165);

- представлены предложения по разработке методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), включающей в себя средневзвешенный показатель финансовых, управленческих и индикативных параметров и факторно-критериальный анализ, рекомендованной для закрепления в программно-проектных инициативах. В результате методика позволяет анализировать, приоритизировать и структурировать соответствующие управленческие решения руководителей организаций культуры. Методика позволяет выявлять приоритеты в достижении социально-значимых целей не только на уровне отдельной организации, но и для всего общества с учетом баланса интересов заинтересованных лиц (государства, посетителей, инвесторов, экспертов в музейной и библиотечной деятельности и др.) (С. 165-170).

**Теоретическая значимость работы** состоит в развитии концептуальной модели оценки эффективности управления организациями, сформированной на основе комбинации подходов к оценке эффективности управления организациями социально-экономической сферы (целевой, стоимостно-ориентированный, интегральный подход, эталонный подход, личностный подход). Концептуальная модель рассматривает экономические и социальные аспекты деятельности, позволяет комплексно и всесторонне провести оценку эффективности управления организациями социально-экономической сферы, предлагает универсальный комплекс мер, позволяющий провести отбор и оценку качественных и количественных показателей эффективности управления, предлагает использовать веса важности качественных и количественных показателей, корректирующие

итоговые результаты оценки по величине их важности для отдельных организаций социально-экономической сферы.

**Практическая значимость работы** содержится в рекомендациях и предложениях исследования, позволяющих повысить эффективность управления организациями культуры в области музейного и библиотечного дела.

Самостоятельную практическую значимость имеют следующие результаты исследования:

- количественные и качественные показатели, детерминирующие эффективность управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), сгруппированные с учетом оценки качества организации экспозиционно-выставочной и фондовой деятельности, вовлеченности посетителей, уровня сохранности и обеспечения безопасности фондов, кадровой обеспеченности, финансовых показателей, научно-образовательной среды, комфортной среды, благотворительности и спонсорства, уровня развития информационных технологий и др., способствующие интеграции финансовых и управленческих показателей в оценке эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек);

- средневзвешенный 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 оценки, в совокупности способствующих повышению эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками) [47];

- факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры на примере музеев и библиотек, включающий в себя оценку качественных и количественных показателей эффективности управления в разрезе по целям, ключевым факторам успеха и

критериям оценивания, апробированный в процессе экспертного опроса, который позволил учесть оценки экспертов в области музейного и библиотечного дела сразу по трем различным типам музеев и библиотек (тип «А», тип «В», тип «С»), отличных по различным атрибутам деятельности;

- методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), разработанная на основе средневзвешенного показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров, учитывающая потребности всех ключевых ее пользователей (государства, организаций, индивида), применимой для закрепления в программно-проектных инициативах [47].

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Исследование основывается на уже утвердившихся теоретических положениях и концепциях в науке, отражающих современные подходы к оценке эффективности управления организациями (музеями и библиотеками). Используемые в работе методы исследования позволили собрать необходимые эмпирические данные и корректно их проанализировать.

Результаты исследовательской работы были представлены 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.); на IV Всероссийской научно-практической конференции «Финансы и корпоративное управление в меняющемся мире» (Москва, Финансовый университет, 29 сентября 2022 г.); на X Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 29-30 ноября 2022 г.); на IV Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 12-13 апреля 2023 г.).

Материалы работы 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 методика оценки эффективности управления, разработанная на основе средневзвешенного показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров, 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 7 работ общим объемом 5,03 п.л. (весь объем авторский), в том числе 6 работ авторским объемом 4,73 п.л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации** обусловлены целью, задачами и логикой проведенного исследования. Диссертация состоит из введения, трех



глав, заключения, списка литературы из 172 наименований и 9 приложений. Текст диссертации изложен на 251 странице и содержит 42 таблицы и 17 рисунков.

## Глава 1

### Теоретические основы управления государственными организациями социально-экономической сферы

#### 1.1 Управление организацией как социально-экономической системой

В настоящее время организации по всему миру столкнулись с множеством внешних социально-экономических угроз, повлиявших на восприятия окружающего мира многих управленцев. Сегодня современные руководители вынуждены принять факт постоянных стремительных перемен, глобальных сдвигов и угроз, бросающих вызовы человеческому потенциалу. В 2020 – 2022 годах экономика и функционирующие в ней процессы глобально изменились. Возрастающие требования к цифровизации, масштабный поток информации побуждает к трансформации практики менеджмента и управленческого мышления.

В настоящий момент возрастает актуальность качественного управления организацией, всестороннего управления как со стороны экономических, так и социальных аспектов. Нарастающая сложность социально-экономических процессов требует принятия новых управленческих решений, развитие новых методов и приемов мышления, которые проясняют понимание реальности и раскрывают новые методы управления интеллектуальными и прочими видами ресурсов организации.

Сложность социально-экономической системы организации не позволяет полагаться только на один формат, метод, а требует комбинации существующих методов управления или разработки новых. Изменение формата мышления может оказаться ключевым фактором успеха для большинства организаций.

За принятием любого нового управленческого решения стоит риск и неопределенность. В данном случае именно институты, отвечающие за

регулирование и функционирование данных организаций, способны частично помочь устранить барьеры восприятия внешней реальности и предложить стратегически важные методы управления, которые будут являться образцом, побуждающим к действиям.

Перестройка современного сознания управленца чаще всего не поспевает за стремящимся развитием экономики. Новый цифровой мир изменил структуру управления, теперь новые вызовы открывают иные возможности и требуют изменений управленческого мышления.

Актуальность в смене мышления также подтверждается сменой потребителей, сменой их поведения и мышления. Смена заключается не только в большом потоке получаемой информации, но и в скорости ее обработки, фильтрации, принятия решений. Все это не может не отразиться на процессе управления, на цифровой менеджмент, который отвечает теперь не только за хранение и переработку информации, но и за коммуникацию, целеполагание, координацию, контроль функций.

Пандемия коронавируса и другие внешние вызовы возродили потребность в изменении мышления управленца, вынужденного быть эффективным в своих действиях. Общий упадок экономики отразился не только на развитие отдельных экономических сфер деятельности, но и на таких социальных сферах как здравоохранение, образование, наука, культура. К 2022 году накопленные знания и опыт, разработанные и отлаженные средства борьбы с пандемией изменили соотношение сил. Однако, по-прежнему остаются новые вызовы, требующие от управленцев мыслить в других форматах, использовать иные методы оценки эффективности, расчеты, прогнозирование [81].

Современная наука управления рассматривает организацию с учетом цифровых технологий, влияющих на технологические и коммуникационные процессы, а также изучает организацию как социокультурную, которая учитывает не только свои собственные потребности, но и потребности всего общества. Организация теперь – это целостная система, включающая в себя

множество объектов, процессов, элементов, параметров. При этом необходимо понимать важность измерения эффективности этих процессов, а также важность развития моделей управления по целям, учитывающих цифровизацию, потребности заинтересованных лиц, большой информационный поток, новую быстро изменяющуюся реальность. Внешний мир с каждым днем неизбежно меняет само управление и способы оценки эффективности управления.

Недостаток времени на обработку большого потока информации, а также постоянная необходимость в удержании внимания заинтересованных лиц, необходимость в доказательстве своей ценности для общества отражает актуальность детального изучения современного менеджмента и его влияние на эффективную работу организации [80].

Отдельно следует подчеркнуть важность цифровизации и ее влияние на социально-экономическую сферу экономики. Так, в Указе Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [6] одной из национальных целей выделяется цифровая трансформация, в рамках которой необходимо достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы.

Про важность учета цифровизации упоминается, в частности, в работах С.А Стрижова, где отмечается, что основными факторами производства в грядущей экономике становятся человеческий и информационный капиталы, при этом роль ключевого фактора закрепляется за человеческим капиталом. Самый важный тренд в новой экономике – повышение роли интеллектуальных компетенций человека [114].

Также С.А Стрижов определяет основные барьеры и риски на пути к цифровой экономике: медленное принятие необходимых нормативных актов, сопротивление существующих структур управления, недостаток финансирования. Отметим, что недостаток финансирования является типичной проблемой в различных сферах отрасли на пути к цифровизации.

Однако, немаловажным фактом остается не только отсутствие финансирования, но дефицит кадров, не только обладающих знаниями, умениями и навыками в области ИТ-технологий, но и заинтересованных в их внедрении на уровне отдельной организации и всего общества. Психологическое неприятие нововведений и инноваций также является основным барьером на пути к цифровой экономике. В частности, про важность цифровизации отмечено в работах А.А. Цыганова [113; 124].

Важность развития цифровой экономики и ее влияние на социально-экономическую систему всего общества также подчеркивается в работах Н.В. Кузнецова. В частности, отмечены следующие факторы, влияющие на развитие цифровизации: уровень специальных знаний, развитие цифровых технологий в стране и ее общая готовность к цифровым трансформациям. Отмечается проблема масштабирования и зависимость от зарубежных информационных технологий, неготовность к изобретению своих способов внедрения управленческих процессов через цифровизацию. Важно также отметить, что для преодоления «цифрового неравенства» необходимо поэтапное внедрение цифровых технологий во всех регионах страны не только благодаря финансовым, но и интеллектуальным ресурсам. Однако вопрос, насколько глубоко возможно проникновение цифровых технологий в отдельные сферы экономики, остается открытым [82].

М.А. Есенин, М.И. Казырид [68] выделяют одну из ключевых аспектов цифровизации – неоднородность ее развития в регионах Российской Федерации. Ученые отмечают, что цифровизация открыла новые возможности не только для предпринимательских структур, но и для государственного сектора как в сфере взаимодействия с населением, бизнесом, так и в области управления, контроля, поддержки экономики, взаимодействия различных ведомств и их подразделений. Среди факторов, препятствующих развитию цифровизации, авторы отмечают: дорогостоящий характер цифровых преобразований, существенные риски при внедрении цифровых технологий, а также указывают на дефицит ИТ-специалистов.

Процесс цифровизации и ее влияние на российскую экономику и общество также раскрыты в работах В.Г. Халина, Г.В. Черновой [121]. Цифровизацию как этап эволюции социально-экономических систем рассматривали А.В. Улезько, М.А. Жукова [119].

Важное место в развитии социально-экономических систем также занимает развитие интеллектуального капитала организации. Так, например, О.А. Поликанова, И.И. Савельев, С.В. Никифорова выделяют интеллектуальный капитал как основу развития организации [107]. Про важность развития интеллектуального капитала также отмечается А.Л. Никишиной, П.Ю. Макаровым, П.А. Новгородовым, Н.Ю. Кауфман и другими российскими учеными [73; 83; 92; 94].

Таким образом, ученые сходятся во мнении, что ключевыми факторами развития экономики становятся информационный, человеческий и интеллектуальные капиталы, имеющие существенное значение для развития социально-экономической сферы экономики.

Подробнее следует рассмотреть управление организацией как социально-экономической системой. В рамках системного подхода организация рассматривается как управляемая система, состоящая из объектов и процессов, которые взаимодействуют между собой и образуют единое целое. Систему можно рассмотреть так же, как и совокупность финансовых, человеческих, интеллектуальных, информационных, материальных и иных ресурсов, а также субъектов, управляющих этими ресурсами.

Управление организацией как социально-экономической системой освещено в трудах зарубежных ученых (Р. Акофф, П.Ф. Друкер, М.Х. Мескон, М. Хедоури, Ф. Альберт, Г. Минцберг, М. Хаммер, С. Янг), а также в работах отечественных ученых (О.С. Виханский, И.Н. Герчикова, В.В. Гончаров, В.С. Пудич, Р.А. Фатхутдинов) [60].

Организация как система, по мнению российских ученых (Э.А. Смирнов, В.Г. Алиев, Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько, Е.П. Третьякова) [148], имеет следующие свойства:

- «свойство связности (элементы системы могут действовать только вместе друг с другом, в противном случае эффективность их деятельности резко снижается)» [148];

- «свойство самосохранения (система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии внешних угроз и использует для этого все свои возможности)» [148];

- «свойство организационной целостности (система имеет потребность в организации и управлении)» [148].

Так, С. Янг отмечал, что «системы изобретены людьми для удовлетворения их специфически человеческих целей, они целенаправленны, сознательно построены, рациональны и могут так изменяться, что их ценность может увеличиваться» [172]. Так, по мнению автора, процесс любой системы можно описать следующим образом: «Вход» – «Процесс или операция» – «Выход». А основную схему системы управления организацией представляет следующим образом: «Проблемы организации» – «Процесс управления» – «Решения проблем организации». Также организацию как систему автор предлагает рассматривать так: «Люди, ресурсы» – «Организация» – «Благосостояние людей». Следовательно, любую организацию можно рассматривать как систему, которая в процессе принятия управленческих решений удовлетворяет интересы определенных групп людей или всего общества с использованием необходимого количества ресурсов.

На сегодняшний день важным преимуществом управления организацией как системой в постоянно меняющихся внешних условиях является «способность противостоять внешним угрозам, способность адаптироваться к вызовам внутренней и внешней среды организации, способность изменять свою структуру и формировать новые варианты поведения, способность к целеполаганию и оценке достижения данных целей» [79; 95].

Однако, следует учитывать и тот факт, что при изменении любого звена системы необратимо влияние на другие звенья, что в итоге приводит к

изменению всей системы в целом [79; 95]. Таким образом, в системе присутствует сложная зависимость от свойств входящих в нее элементов.

Актуальность управления организацией как социально-экономической системой обусловлена необходимостью адаптации к современным внешним угрозам, стремительным развитием цифровизации, необходимостью учета влияния организации не только на внутренние аспекты деятельности, но и на все общество [64].

Организация по определению является управляемым субъектом хозяйственной деятельности и потому относится к системам экономическим, а также обеспечивает определенные общественные потребности, включаясь таким образом в систему социальных отношений. Стоит также отметить, что не только внутренние, но и внешние социально-экономические факторы влияют на процесс управления в организации [49].

Так, в исследовании В.А. Дресвянникова, И.Д. Бунимовича [64] социально-экономическая система представляется как система, в которую входят и на которую влияют следующие элементы и процессы: совокупность ресурсов, общественное воспроизводство (производство, обмен, потребление, распределение), внешняя среда (факторы внешней среды), а также целостность, совокупность, взаимосвязь и взаимодействие отдельных элементов социально-экономической системы.

Таким образом, «социально-экономическая система – это целевое объединение социальных и экономических ресурсов, взаимодействие которых в цикле общественного воспроизводства и стратегического развития определяется их состоянием и влиянием внешних факторов» [64].

Социально-экономическая система организации диктует направление деятельности организации, определяя ее видение, миссию, цели и задачи. Также благодаря определению точечных задач организация использует имеющиеся ресурсы, упомянутые ранее (интеллектуальные, человеческие, информационные, финансовые, материальные и другие) с целью преодоления угроз и определения дальнейших возможностей. Организация как социально-



экономическая система может рассматриваться как на микро, так и на макроуровне. Также необходимо оценивать влияние организации не только на ближайших заинтересованных лиц, но и на все общество.

На рисунке 1 рассмотрим в схематичном варианте процесс управления организацией как системой с учетом экономического и социального аспекта.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Организация как социально-экономическая система

В монографии под научной редакцией И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой [43] неоднократно подчеркивается, что эффективное управление подразумевает должный контроль за реализацией стратегии развития организации в интересах не только самой организации, то и всех заинтересованных лиц. Также отмечается важность открытости действий перед обществом, что немаловажно для прозрачного и эффективного взаимодействия организации со всеми заинтересованными лицами [43].

Далее отдельно необходимо выделить социальные организации и их роль в развитии социально-экономических систем. Несмотря на то, что в российской социально-экономической системе государство само решает значительную часть социальных задач, социально ориентированные организации занимают особое место в социально-экономической системе, участвуя в реализации общенациональных социальных приоритетов. В последние десятилетия практика показала, что организациям социальной сферы сложно удержаться на плаву только за счет государственного финансирования.

В настоящий момент, перенимая опыт у зарубежных коллег, социально ориентированные организации все чаще обращаются к благотворительным организациям, партнерам, отдельным частным дарителям, поскольку не могут конкурировать с бизнесом по скорости получения прибыли и объему финансирования за счет приносящей доход деятельности. У организаций данного типа прослеживаются совершенно иные цели функционирования, миссия, показатели эффективности управления. В данном случае практика фандрайзинга более чем актуальна. Тем не менее, низкий уровень прозрачности социально ориентированных организаций является типичной проблемой в данной отрасли [120].

Следует также отметить, что для социальных организаций важнее принцип всеобщей выгоды, который предполагает создание таких общих условий экономической деятельности, в которых в той или иной степени заинтересованы все или значительное большинство членов общества [43].

Стоит также отметить, что управление организацией как социально-экономической системой неразрывно связано со стратегическим планированием не только на уровне отдельной организации, но и на уровне всего общества. Разноречивые, а порой и противоречивые рекомендации по стратегическому планированию на всех уровнях экономики усложняют сам процесс управления, призывая отбирать и выбирать необходимую информацию. Современное планирование на всех уровнях экономики

базируется на цифровых показателях, однако центральное место должны занимать не только количественные, но и качественные индикаторы планирования, которые будут играть роль ориентиров в непрозрачной информационной среде и указывать общее направление движения [74; 75].

Таким образом, ученые сходятся во мнении, что под влиянием внешних социально-экономических угроз организации вынуждены стремиться к перестройке всех элементов социально-экономической системы, в которой теперь главенствующее место занимает цифровизация и развитие человеческого капитала. Усложнение процессов управления и повышенное внимание заинтересованных лиц к прозрачному управлению организациями подводят к необходимости создания мощных методов оценки эффективности управления организациями, о чем неоднократно упоминается, например, в работах С. Янга [172].

В данном параграфе по результатам проведенного анализа процесса управления организацией как социально-экономической системой определено, что значительную роль в системе управления играют ресурсы организации, которые используются для достижения определенной цели и решения ряда задач и трансформируются в определенные управленческие решения с целью поддержания и увеличения благосостояния как отдельной организации, так и всего общества. В процессе принятия управленческих решений также принимается во внимание окружающая среда, учитывается взаимосвязь системы и окружающей среды: как организация может использовать имеющиеся возможности для преодоления угроз.

Системный процесс предполагает решение проблем на «выходе», с которыми организация сталкивается на «входе» [172]. Важным при рассмотрении организации как социально-экономической системы учет не только экономического аспекта, но и социального. Когда экономический аспект учитывает только процессы хозяйственной деятельности организации (обмен, распределение, потребление, производство благ), социальный аспект

принимает во внимание производство социально-значимых благ, влияющих на социальную жизнь всего общества.

Систематизация мнений российских и зарубежных ученых подчеркивает значимость цифровизации с целью преодоления социально-экономических внешних угроз, необходимость развития цифрового пространства, информационного и интеллектуального капитала компании. Неоднократно отмечается важность баланса между всеми звеньями социально-экономической системы для преодоления кризиса и достижения заявленных целей не только для удовлетворения потребностей организации, но и всех заинтересованных сторон в обществе – инвесторов, партнеров, благотворительных организаций, государства и других.

Таким образом, в данном подразделе рассмотрены теоретические основы управления организацией как социально-экономической системой, которые позволяют сделать вывод о необходимости учета не только экономического, но и социального аспекта деятельности организаций.

## **1.2 Научные подходы к оценке эффективности управления организацией социально-экономической сферы**

В настоящий момент наиболее важной целью в развитии потенциала социально-экономических систем следует отметить возможность оценки эффективности реализуемого управленческого воздействия. В целях эффективной реализации оценки управленческого воздействия необходимо формирование целостного инструментария, который позволит осуществить оценку эффективности принимаемых управленческих решений с учетом особенностей организаций, внутренней и внешней среды воздействия.

Для начала рассмотрим существующие научные подходы к оценке эффективности управления организациями социально-экономической сферы,

в частности систему определений оценки эффективности управления организациями.

В начале XX века автор многочисленных работ по менеджменту и инновациям Й. Шумпетер выделял два вида эффективности организации: статическую и динамическую, отмечая важность постоянного и непрерывного развития организации при взаимодействии с окружающей средой. Также Й. Шумпетер ввел понятие относительной эффективности, отражающей удовлетворение наибольшего числа потребителей.

Так, М. Кук и У. Кларк обозначали эффективность управления организацией как достижение определенных запланированных результатов.

В начале 80-х годов XX века ведущие западные экономисты Р. Каплан, Э. Нили, Х. Джонсон начинают утверждать, что измерение лишь традиционных финансовых показателей недостаточно, необходимо внедрение системы показателей, которая будет учитывать как финансовые, так и нефинансовые аспекты деятельности. Отмечалось, что важен не только перечень показателей, как система, а их баланс между собой [117].

Э.А. Дадашевой предлагается определение эффективности управления организацией, которое состоит из следующих элементов: эффективность системы управления, эффективность процесса управления, эффективность труда управленческого работника и остального персонала. Также в определение эффективности управления включаются оценка достижения цели и эффективность использования финансовых и нефинансовых ресурсов. Автором подчеркивается важность структуризации критериев и показателей эффективности управления, важность их интеграции в единую систему.

Также предлагается к рассмотрению два различных подхода к понятию «эффективность управления»: «managerial effectiveness» (системная эффективность) и «management efficiency» (операционная эффективность). Если системная эффективность оценивает самое управление, сам процесс и систему управления, то операционная эффективность оценивает управленческие качества менеджеров [63].

Далее рассмотрим один из наиболее проблематичных вопросов в оценке эффективности управления организациями, а именно, «отсутствие в научной литературе единого подхода как к трактовкам англоязычных понятий «efficiency», «productivity», «effectiveness», «performance», так и к русскоязычным эквивалентам данных понятий» [38].

В публикации Ю.В. Панько дается трактовка эффективности с точки зрения управленческой деятельности. Если видоизменить это определение для организаций социально-экономической сферы, то можно представить эффективность как набор определенных управленческих процессов, позволяющих руководителю формулировать стратегические цели, оценивать финансовые и нефинансовые результаты и управлять деятельностью организации [96].

Следует согласиться с мнением А.В. Бондаренко о том, что «обзор экономической литературы по определению результативности и эффективности показывает отсутствие однозначного толкования данных понятий». В своем исследовании, сравнивая мнения признанных отечественных и зарубежных ученых, он приходит к выводу, что «в большинстве случаев «результативность» и «эффективность» рассматриваются как взаимодополняющие категории, причем если результативность – умение выбрать основную цель, то эффективность – умение верно использовать ресурсы для достижения цели» [156].

Представляют интерес также и иные точки зрения. Так, П. Друкер называет следующие отличительные признаки исследуемых терминов: «результативность (effectiveness) означает «делать правильные вещи» (doing the right things), а эффективность (efficiency) – «делать вещи правильно» (doing things right)» [38]. По мнению П. Друкера, «вначале необходимо определиться с выбором стратегии, с целевой направленностью деятельности, а затем – достигнуть поставленные цели с минимально возможными затратами, то есть исходно верная стратегия при эффективном использовании ресурсов должна непременно привести к намеченному результату» [38].

Рассматривая результативность как одно из свойств эффективности, А.В. Сериков отмечает: «...эффективность – это комплексный показатель бизнес-процесса, который характеризуется такими свойствами, как результативность, ресурсоемкость и оперативность. При этом под результативностью следует понимать способность процесса давать нужный результат» [109].

В публикации Ю.М. Цыгалова эффективность организации определяется как возможность оперативной адаптации к изменениям экономических реалий с максимально полным использованием ресурсов. Автором выделяются источники эффективности деятельности компании, отметим некоторые из них: эффективность использования ресурсов, опыт работы компании, стоимость используемых ресурсов. Также в работе отмечается, что повышение эффективности организации возможно через повышение вовлеченности сотрудников, способность сотрудников быстро и самостоятельно осваивать инновационные процессы [123].

В работе В.В. Najar «The effectiveness management in organizations» сделан очень важный вывод о взаимозависимости эффективности и результативности. Подчеркивается, что сочетание этих двух понятий необходимо, поскольку достижение результативности обычно приводит к достижению эффективности, и в результате организация способна одновременно достигнуть наилучших результатов с минимальными затратами [136].

В исследовании Н.Н. Бадрутдинова и Д.В. Горобец отмечается, что понятие «эффективность управления» до сих пор не получило четкого определения и толкования ни в научной литературе, ни в практике управления. Авторами сделана попытка в определении понятия «эффективность управления», которое, с одной стороны, должно включать в себя сосредоточенность на создании продуктов или услуг, которые могут удовлетворить определенные потребности, достижение результатов, соответствующих заявленным целям управления, а с другой стороны

рассматриваться как отношение эффекта к стоимости ресурсов, затратам, обеспечивающих эффект (результат) [125].

Обобщение разных точек зрения по вопросу сущности понятий «эффективность» и «результативность» позволяет сделать вывод о том, что «указанные категории не являются тождественными явлениями, однако они взаимозависимы и взаимодополняемы. Таким образом, эффективность управления аккумулирует в себе понятия эффективности и результативности, поскольку результативность дает возможность четко установить главные и второстепенные цели, а также определить стратегию функционирования организации на основе анализа показателей эффективности, а эффективность характеризует взаимосвязь между затраченными ресурсами и достигнутыми результатами» [77].

Далее обозначим ряд значимых подходов к оценке эффективности управления организацией. Так, в монографии под научной редакцией И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой [43] особо отмечается важность оценки эффективности управления организацией социально-экономической сферы и выделяются различные подходы к оценке эффективности управления организациями. Авторы поясняют, что оценка результатов нематериального характера сопряжена с рядом сложностей, в частности, что измерению можно подвергнуть только определенные данные, наблюдается нестабильность в выборе единиц измерения, существует проблема выбора методик измерения и их влияния на конечные результаты [43].

На основе отобранной научной литературы проведена систематизация научных подходов к оценке эффективности управления организациями социально-экономической сферы.

В первую очередь отметим целевой подход в оценке эффективности управления организацией. В целевом подходе, в первую очередь, устанавливаются цели, далее определяются критерии достижения целей и эталонных значений. Корректна установка не только экономических, но и социальных целей, которые после будут преобразованы в задачи для каждого



конкретного направления деятельности организации. Совокупность целей организации также по-другому называется деревом целей. Формулирование целей дополняется ключевыми (критическими) факторами успеха, которые обозначают области, критически важные для достижения успеха в организации.

Основой для стратегического анализа и определения целей организации могут выступать такие методы стратегического исследования внутренней и внешней среды как SWOT-анализ, определяющий сильные и слабые стороны, возможности и угрозы организации, PEST-анализ, оценивающий внешнюю среду организации с точки зрения политических, экономических, социальных и технологических аспектов, и SNW-анализ, предлагающий выявлять и оценивать сильные, нейтральные и слабые стороны организации, матрица BCG, которая используется для поиска наиболее привлекательных сегментов рынка, быстрого входа в перспективные рынки и инвестирования в них, «снятия сливок» со зрелых продуктов и ухода с рынков, не обеспечивающих постоянного дохода [91].

Для общей оценки достижения тех или иных целей чаще всего используется метод анализа «от частного к общему», то есть первоначально проводится оценка исполнения нижестоящих задач вверх к вышестоящим целям.

Система ключевых (критических) факторов успеха, предложенная А. Андерсеном и Р. Дэниелом, непосредственно связана со стратегическими целями компании, на основе которых отбираются ключевые (критические) факторы успеха, имеющими решающее значение в успехе компании.

Далее выделим стоимостно-ориентированный подход, который ориентирован на финансово-экономические показатели и используется инвесторами, советами директоров и иными заинтересованными лицами для принятия управленческих решений. В данном случае основной целью является максимизация прибыли организации, что в свою очередь выступает гарантией ликвидности. В стремлении максимизировать прибыль организации

необходимо учитывать мнение всех заинтересованных лиц. Основным показателем эффекта здесь будет выступать прибыль, а одним из важнейших показателей эффективности – рентабельность по прибыли. В данном подходе допустимо применение сравнительного анализа, позволяющего оценить показатели эффективности управления в динамике.

Значимым для исследования оценки экономической эффективности также представляется факторный анализ, например модель Дюпон, оценивающая экономическую эффективность организации с помощью оценки влияния отдельных факторов на интегральный показатель. Однако, в силу ограниченности стоимостно-ориентированного подхода в использовании лишь экономических количественных показателей, минуя качественные и количественные социальные показатели, данный подход приоритетнее использовать в комплексе с другими.

Особенно важен интегральный подход, который наиболее комплексно оценивает состояние организации, качество управления ею. Данный подход ориентирован не только на инвесторов, но и на других заинтересованных лиц, что позволяет наиболее точно принимать управленческие решения. Преимуществом интегрального подхода в первую очередь выступает объединение целого комплекса показателей, всесторонне охватывающих деятельность организации. В данном случае учитываются не только финансово-экономические, но и социальные показатели, в комплексе оценивающие управленческие способности руководства.

Так, например, сбалансированная система показателей Д. Нортон и Р. Каплана комплексно охватывает как финансовые, так и нефинансовые аспекты деятельности. Дополнить в данном ключе сбалансированную систему показателей может также система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator), которая поможет не только всесторонне оценить степень эффективности управления, но и оценить взаимосвязь эффективности работы всей организации и отдельного сотрудника [91].

Так, например, в монографии под научной редакцией И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой подчеркивается важность внедрения в процесс управления организацией специализированной системы показателей, а также интегрального показателя, которые будут охватывать как финансовые, так и нефинансовые показатели деятельности [43].

Л. Мейсель предлагает практически аналогичную модель сбалансированной системы показателей Д. Нортон и Р. Каплана, где вместо перспективы «обучение и рост» использует «трудовые ресурсы», оценивания инновационную деятельность, обучение и подготовку персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры, аргументируя это тем, что организация должна уметь оценивать не только организацию в целом, но и отдельных сотрудников.

М. Браун в книге «Keeping score: using the right metrics to derive world-class performance. Quality resources» утверждает, что метрики должны быть всеобъемлющими. Они должны сосредоточиться не только на настоящем, но должны учитывать прошлое и будущее. Они также должны учитывать потребности всех участников, включая клиентов, акционеров и сотрудников. Тем не менее, нужно точно знать, что измерять, поскольку измерение безусловно всех аспектов деятельности может быть более разрушительным, чем если не измерять ничего. Автор охватывает набор финансовых показателей, способы измерения удовлетворенности сотрудников и клиентов, а также методы отслеживания производительности и измерения качества [149].

Стоит также упомянуть модель европейского фонда управления качеством (European Foundation for Quality Management), которая задает критерии для оценки эффективности управления организацией. Модель EFQM призвана стимулировать организации совершенствовать качество выпускаемой продукции и качество управления. Фонд был создан в 1987 году 14 ведущими европейскими компаниями. Критерии группы «возможности» включают в себя: лидерство руководства, стратегия, персонал, партнерство и

ресурсы, процессы, продукция и услуги. Критерии группы «результаты» включают в себя: результаты для потребителей, результаты для персонала, результаты для общества, результаты для бизнеса [151].

Рассмотрим следующую модель - призму эффективности (The Performance Prism). Призма эффективности – это концепция инновационного измерения эффективности управления организацией. Данная модель учитывает интересы всех заинтересованных сторон организации. В данном случае взаимоотношения с заинтересованными лицами рассматриваются с учетом следующих аспектов: удовлетворенность заинтересованной стороны, вклад заинтересованной стороны, стратегии, процессы, возможности. В первую очередь модель делает акцент на выстраивание взаимоотношений с заинтересованными лицами, на понимание их интересов и потребностей, что впоследствии полностью влияет на поведение и стратегию организации.

Призма эффективности – это многомерное пространство, которое подчеркивает сложность и в то же время важность выстраивания доверительных взаимоотношений с заинтересованными сторонами, что в свою очередь влияет на качество выстраиваемых внутренних процессов и открывает определенные возможности для организации. Важным для построения модели первоначально является понимание, кто мои заинтересованные стороны, их потребности, какую стратегию лучше выстроить для взаимодействия с ними, какие внутренние процессы необходимо наладить, как заинтересованные стороны могут помочь достигнуть новых возможностей [66].

К интегральному подходу следует также отнести пирамиду эффективности стратегического планирования (К. Кросс, Р. Ланч), которая аккумулирует финансовые и нефинансовые показатели эффективности и включает в себя звенья стратегического планирования. Верхняя часть пирамиды должна включать в себя видение, миссию и ценности, которые будут задавать общее направление стратегического планирования деятельности организации. Средняя часть пирамиды задает конкретные

задачи, а нижняя часть разрабатывает конкретный план действий. В данной модели цели задаются «сверху», а показатели предлагаются «снизу». Система показателей должна быть интегрирована таким образом, чтобы оперативные оценки нижнего уровня были связаны с финансовыми оценками верхнего уровня.

Далее рассмотрим работу Х. Рамперсад, основанную на предложении универсальной системы показателей деятельности организации. В своем исследовании автор предлагает новую концепцию управления развития и переменами – универсальную систему показателей деятельности (Total Performance Scorecard, TPS). В этой концепции учитывается, как люди действуют в рабочей среде, модель основана на изменении индивидуального и коллективного поведения, возникающего благодаря обучению. Подчеркивается, что обучение должно начинаться «изнутри». Универсальная система показателей направлена на развитие личности сотрудников и достижение с этой помощью поставленных организацией целей [42].

Также упомянем Д. Спитцера, который также говорил о важности учета не только финансовых, но и нефинансовых показателей, измерение эффективности он связывал не только с расчетами и анализом, сколько с важнейшими социальными факторами, которые определяют, насколько хорошо используются метрики. Его процесс «социализации измерений» фокусируется на совершенствовании системы измерения эффективности организации в целом, способствует совершенствованию корпоративной стратегии, миссии, бизнес-модели [152].

Существующие подходы позволяют оценить организацию всесторонне, подобрать такие финансовые и нефинансовые показатели эффективности, которые позволят впоследствии комплексно оценить общую стратегию деятельности организации, определить ее миссию и видение, позволяют взаимодействовать и выстраивать доверительные отношения с заинтересованными лицами помимо улучшения внутренних процессов.

Также хотелось бы упомянуть эталонный подход, основанный на методе бенчмаркинга, отражающий процесс выявления, изучения и адаптации лучшей практики управления в отрасли с целью улучшения своих показателей эффективности. Основным критерием эффективности в данном случае является степень соответствия организации эталонному уровню, значениям. В данном методе допустим анализ как внутренней среды организации (поиск наилучших результатов деятельности среди различных подразделений организаций, имеющих схожие функции), так и внешней – анализ внешней среды на уровне отдельной отрасли или даже нескольких отраслей.

Выделим также личностный подход, основанный на мнении группы лиц (отдельного индивида), которое так или иначе может повлиять на оценку эффективности управления организацией. В данном случае оценку может дать отдельный эксперт в той или иной области, а также ряд заинтересованных лиц (клиенты, инвесторы, спонсоры). Отдельные значимые для организации лица могут сформировать ряд ключевых факторов успеха и предложить существенные изменения для организации. Здесь следует выделить экспертные методы оценок и опросные методы.

Среди методов экспертных оценок, которые могут быть полезны для текущего исследования, следует выделить метод ассоциаций, основанный на изучении и сравнении объекта схожего по своим свойствам с другим объектом, экспертный опрос, в ходе которого опрашивают группу респондентов, являющихся экспертами в той или иной области, или индивидуальный экспертный опрос, экспертизу, которая проводится компетентным лицом по поручению заинтересованных лиц в целях принятия определенных управленческих решений.

Среди опросных методов следует выделить анкетирование и интервьюирование репрезентативной группы лиц, так или иначе заинтересованных в деятельности организации (в ее продуктах или услугах).

На основе проведенного обзора наиболее значимых подходов к оценке эффективности управления организациями составим таблицу 1, отражающую

систематизацию подходов к оценке эффективности управления организациями. Нижеприведенный перечень не является исчерпывающим, в исследовании отражены наиболее яркие и всеобъемлющие подходы к оценке эффективности управления организациями.

Таблица 1 – Систематизация подходов к оценке эффективности управления организациями

Подходы	Авторы, год	Методы оценки
Целевой подход		
1	2	3
Дерево целей	У.Чермен , Р.Л. Акофф, 1957	Структуризация целей по иерархическому порядку
SWOT- анализ	К. Эндрюс, 1963	Оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей организации
PEST-анализ	Ф. Агилар, 1967	Оценка внешней среды организации (политические, экономические, социальные, технологические аспекты)
Матрица BCG	Б. Хендерсон, 1970	Оценка темпов роста и доли различных сегментов рынка
Ключевые (критические) факторы успеха (Key (critical) success factors)	А.Андерсен, Р. Дэниел, 1960	Отбор и оценка стратегически важных факторов, влияющих на успех деятельности организации
Стоимостно-ориентированный подход		
Сравнительный и трендовый анализ финансовых показателей эффективности	-	Оценка финансовых показателей эффективности в динамике
Модель Дюпон	Компания DuPont, 1919	Факторный анализ финансовых показателей организации
Интегральный подход		
Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)	Р. Каплан, Д. Нортон, 1992	Оценка финансовых и нефинансовых показателей по 4 перспективам (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие)
Сбалансированная система показателей (Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach)	Л. Мейсель, 1992	Оценка финансовых и нефинансовых показателей по 4 перспективам (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, трудовые ресурсы)
Система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator)	П. Друкер, 1954	Управление организацией через систему ключевых показателей эффективности – от руководителя к конкретному сотруднику
Система входящих, процессных, исходящих и результирующих показателей	М. Браун, 1996	Оценка финансовых показателей, удовлетворенности сотрудников и клиентов, производительности и качества

## Продолжение таблицы 1

1	2	3
Интегральный подход		
Модель европейского фонда управления качеством (European Foundation for Quality Management)	14 ведущих европейских компаний, 1987	Оценка эффективности управления организацией по критериям: «возможности» и «результаты»
Призма эффективности (The Performance Prism)	Э. Нили, К. Адамс, П. Крове, 2002	Оценка взаимоотношений с заинтересованными лицами: удовлетворенность заинтересованной стороны, вклад заинтересованной стороны, стратегии, процессы, возможности.
Пирамида эффективности стратегического планирования	МакНейр, Р. Ланч, К. Кросс, 1991	Интеграция стратегических целей, задач организации (задаются «сверху вниз») и показателей эффективности (задаются «снизу вверх»)
Универсальная система показателей деятельности (Total Performance Scorecard)	Х. Рамперсад, 2003	Оценка развития личности сотрудников и достижение поставленных целей организации
Трансформационное измерение эффективности (Transforming performance measurement)	Д. Спитцер, 2007	Учет не только финансовых, но и нефинансовых показателей, учитывающих оценку стратегии, миссии, бизнес-модели
Эталонный подход		
Метод бенчмаркинга (benchmarking)	Э. Аткинсон, 1979	Оценка соответствия организации эталонному уровню в отрасли
Личностный подход		
Методы экспертных оценок	-	Аккумулируют в себе ряд методов экспертных оценок, позволяющих субъективно оценить организацию
Опросные методы	-	Аккумулируют в себе ряд опросных методов, позволяющих получить первичную информацию об организации

Источник: составлено автором на основе материалов [66; 88; 138].

Отобранные в диссертационном исследовании подходы к оценке эффективности управления организациями как по отдельности, так и в совокупности представляют интерес для дальнейшего анализа и служат фундаментом для предложения развития методики оценки эффективности управления. Их комбинация позволит аккумулировать имеющиеся подходы к оценке эффективности управления организацией и сформировать единую модель оценки, комплексно охватывающую подходящие концепции современного менеджмента.

В настоящий момент отсутствие единой современной терминологии, концепции оценки эффективности управления организациями актуализирует



анализ и интеграцию существующих подходов к такой оценке. На данный момент существует большой разрыв между существующими современными теоретическими концепциями оценки эффективности управления организациями и практически отсутствуют инструменты реализации, имплементации оценки эффективности управления организациями социально-экономической сферы.

В рамках исследования сущности и инструментов оценки эффективности управления организациями социально-экономической сферы проведен анализ современных научных российских и зарубежных публикаций с целью актуального и многостороннего обзора разнообразных исследований, сконцентрированных на теме оценки эффективности управления.

Так, Н.Н. Бадрутдинова и Д.В. Горобец в англоязычной публикации «Evaluation of the effectiveness of management development institutions of higher education on the basis of the factor and criterion model» [125] провели анализ теоретических подходов и концепций эффективности управления организациями, а также сделали попытку разработать модель оценки для выявления эффективности управления образовательными учреждениями на основе выделенных параметров, факторов и критериев.

Несмотря на то, что авторы в исследовании все же предлагают оценивать эффективность управления организациями с помощью факторно-критериального анализа, включающего в себя различные факторы успеха и критерии, в результатах исследования все еще отсутствует апробация предлагаемого инструментария на примере образовательных учреждений, что подчеркивает незавершенность работы. В частности, неясно, как оценивать предлагаемые факторы и с помощью каких методов оценки.

В работе «Assessing organizational effectiveness: the role of performance measures» [134] J.R. Matthews отмечает три основные проблемы, с которыми сталкиваются управленцы при рассмотрении организационной эффективности: определение, измерение и факторы, определяющие эффективность. Автор также подчеркивает, что определение эффективности

должно быть многомерным, поскольку одна точка зрения не сможет охватить эффективность какой-либо организации.

Также автор определяет признаки хороших показателей эффективности. Показатели должны быть сбалансированными (финансовыми и нефинансовыми), приведены в соответствии со стратегиями организациями, гибкими (могут быть изменены по мере необходимости), своевременными и точными, простыми для понимания и сосредоточены на совершенствовании, а также соответствовать SMART-критериям. К достоинствам исследования можно отнести подробный обзор существующих концепций менеджмента организации, позволяющих провести оценку эффективности управления организацией. Из недостатков можно отметить непроработанность системы оценки эффективности управления, предлагаемой автором на примере библиотек.

В исследовании D.G. Dickel, G.L. Moura [127] отмечается, что процесс измерения эффективности считается одним из ключевых элементов стратегического управления, поскольку он способен определить разрыв между текущей ситуацией в организации и уровнем совершенства, который необходимо достичь путем предложения целей, согласованных со стратегическим планированием и показателями эффективности управления. Авторами проводится факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления с целью повышения эффективности управления знаниями и инновациями в организации.

В работе сделан акцент на двух факторах (управление знаниями и инновационный менеджмент) и соответствующих критериях (стимулы для получения знаний; функции, ориентированные на управление знаниями; передача знаний между секторами; ориентация на инновации; финансовые ресурсы для инноваций; инновационная организационная культура и другие), однако, прочие сферы деятельности организации затронуты не были.

Научный обзор современных публикаций и степени разработанности проблемы оценки эффективности управления позволил аккумулировать

зарубежные и российские научные исследования, представленные в таблицах 2 и 3.

Таблица 2 - Зарубежные публикации по теме оценки эффективности управления организациями

Авторы, год публикации	Суть работы
1	2
N.N. Badrtdinov, D.V. Gorobets (2016)	Затрагивают проблему определения понятия «эффективность управления», предлагается к рассмотрению факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления (развития) организации на примере высшего образовательного учреждения, однако, методы оценки предлагаемых показателей и апробация результатов отсутствуют
Y. Xu, J. Zhao, Q. Fang, H. Wang, D. Wang, B. Zeng, Y. Wang (2022)	<p>Авторами в качестве измерения организационной эффективности предлагаются треугольная модель организационного потенциала, модель «шесть коробок», модель 7S, панель мониторинга организационной эффективности.</p> <p>Перечислим некоторые из факторов, влияющих на успех организации, предлагаемые к рассмотрению авторами: структура, система, стиль, персонал, навыки, общие ценности, стратегия и организационные возможности. При этом, авторами отмечается, что на стратегию влияют качественный анализ бизнес-среды и своевременная корректировка стратегии в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды, а на организационные возможности – соответствующий организационный потенциал.</p> <p>Авторы в основном выделяют элементы, факторы, влияющие на эффективность организации, однако методика оценки не предложена</p>
V. Simakov (2020)	В статье представлен обзор способов оценки эффективности организации на примере рынка электронной коммерции. Автором отмечается, что показатели эффективности должны соответствовать SMART-критериям. Автором приведены примерные показатели эффективности, которые могут быть использованы для организаций, работающих в сфере электронной коммерции. Однако, апробация результатов исследования на примере конкретной организации отсутствует
J.R. Matthews (2011)	Автором представлен обзор зарубежных исследователей, предлагающих различные подходы к оценке эффективности управления организациями. В частности, рассматриваются разработки Р. Каплана, Д. Нортон, А. Нилли, А. Андерсена, Р. Дэниела и др. Критикуется «панель мониторинга», которая предлагает чересчур большой набор показателей, предлагается к рассмотрению ключевые показатели эффективности, критические факторы успеха, концепция «всеобщее управление качеством», сбалансированная система показателей и другие основные концепции менеджмента. Автором также предлагается к обсуждению сбалансированная система показателей на примере библиотек, однако, конкретные критерии и показатели не рассматриваются
A.L.Zelezinski, O.V. Arhipova, D.V. Hodos, P.B. Kazakova (2021)	Авторами рассматриваются следующие методы оценки эффективности организациями: горизонтальный и вертикальный сравнительный анализ, сделана попытка определения критериев оценки эффективности управления организацией, а также предлагается к рассмотрению трендовый анализ и факторный анализ показателей рентабельности

## Продолжение таблицы 2

1	2
D.G. Dickel, G.L. de Moura (2016)	В исследовании разработана модель для измерения организационной эффективности с акцентом на управление знаниями и инновационный менеджмент. Авторами предлагается к рассмотрению критерии эффективности и факторы эффективности управления, приводится перечень ключевых показателей эффективности, которые соотносятся с целями организации. Авторами отмечается, что ключевые показатели эффективности - это набор специальных показателей, которые отражают количественным и сжатым образом результаты деятельности конкретного сектора организации в целом, затрагивая не только одну, но и множество точек зрения, ключевые показатели эффективности могут быть сформированы на основе сбалансированной системы показателей или критических факторов успеха. Как итог, в исследовании предлагается критериально-факторный анализ, построенный на оценке двух факторов: управление знаниями и инновационный менеджмент
B.W. Najar (2016)	В статье предлагается модель измерения эффективности управления организацией, включающая в себя оценку целей и задач, организационной структуры, бизнес-процессов, оценку человеческого потенциала, построенная на основе исследования R.J. Galbraith «Designing Organizations, Star Model». Авторами отмечается, что высокоэффективные организации демонстрируют сильные стороны в следующих областях: структура, лидерство и принятие решений, люди и командная работа, рабочие процессы, система и организационная культура. Отмечается, что организация не может ориентироваться только на финансовые показатели, в долгосрочной перспективе необходимо оценивать и нефинансовые показатели
S. Grabowska, S. Saniuk (2022)	Авторами предлагается к исследованию возможность оценки бизнес-модели организации в Индустрии 4:0 на основе сбалансированной системы показателей. Отмечается, что процесс организационного обучения на самых высоких уровнях управления, который в сбалансированной системе показателей играет важную роль, особенно важен в эпоху Индустрии 4.0. В исследовании авторами предлагается к рассмотрению сбалансированная система показателей эффективности и конкурентоспособности открытой бизнес-модели в эпоху Индустрии 4.0. Данная модель содержит в себе перечень целей, критерии и меры оценивания, в частности предлагается оценивать часть показателей по шкалам. Также проведена апробация модели на примере конкретной организации за трехлетний период

Источник: составлено автором на основе материалов [125; 127; 130; 134; 136; 140; 143; 144].

Отметим, что исследования по проблеме разнообразны, оценка эффективности управления рассматривается авторами на примере различных сфер деятельности. Общий недостаток – непроработанность практического инструментария, отсутствие апробации предлагаемых моделей оценки эффективности управления на примере конкретных организаций.

Таблица 3 - Российские публикации по теме оценки эффективности управления организациями

Авторы, год публикации	Суть работы
1	2
В.В. Кочетков, Е.С. Ратушняк (2017)	Авторами поднимается вопрос о необходимости разработки универсальной системы показателей оценки эффективности управления, которая имела бы прикладное значение для всех сфер деятельности экономики. Представлены для рассмотрения показатели эффективности по уровням управления, показатели эффективности по уровням организационной структуры, показатели экономической эффективности. Несмотря на то, что конкретный перечень показателей отсутствует, авторами сделана попытка в перечислении критериев и способов оценки показателей эффективности
И.Г. Пивень, А.А. Бжассо (2019)	В статье предлагаются к рассмотрению следующие критерии оценки эффективности управления компанией: внешние (относительная рентабельность, относительная экономическая эффективность, относительная технологическая эффективность) и внутренние (индекс прибыльности, индекс рентабельности, индекс продуктивности, качество управления, продуктивность подразделений, действенность организационной структуры). Однако, полноценная методика оценки и апробация результатов исследования отсутствуют
Ю.В. Сухина (2020)	Автором рассматривается система оценки эффективности на примере государственного управления. Предлагается к рассмотрению следующий процесс оценки эффективности управления: целеполагание, установка критериев достижения цели и критериев управленческого вклада в достижение цели, анализ достигнутых результатов, корректировка целей и управленческих решений. Перечень критериев и показателей эффективности управления в исследовании не представлен
Л.М. Мартынов, Р.М. Геворгян (2019)	Авторами дается определение эффективного менеджмента, который описывается как такое управление функционированием организации, при котором ее основная деятельность осуществляется с минимальными издержками и максимальными результатами. Приводятся общие примеры показателей экономической и социальной эффективности, подчеркивается, что оценка эффективности менеджмента зависит от ситуационных факторов, характерных для конкретной организации
Д.В. Николаев (2019)	В статье автором выделяются несколько групп показателей эффективности: экономические показатели (выражаются через конечные результаты деятельности и затраты на управление), финансовые показатели (затраты на содержание и организацию процесса управления организацией), показатели, характеризующие рациональность организационной структуры. К рассмотрению предлагаются модель оценки организационных изменений Берка-Литвина, Модель Г. Левитта, модель организации «7С», разработанная Т. Петерсом и Р. Уотерменом. Однако, автором не даются пояснения, как эти модели можно использовать в процессе оценки эффективности управления организацией в связке с предлагаемыми ранее группами показателей
В.В. Матвеев, Ю.П. Соболева, И.С. Ефименко (2020)	Авторами преимущественно рассматривается оценка финансовых показателей эффективности (на примере организаций культуры), предлагается перечень количественных и качественных показателей, делается упор на оценку показателей эффективности управления финансовыми ресурсами в организациях культуры. Авторами отмечается, что такая оценка усложняется в связи с целевой функцией таких организаций (удовлетворение социальных и духовных потребностей населения), методика оценки эффективности управления финансами в работе отсутствует

## Продолжение таблицы 3

1	2
Н.А. Коростелева, П.А. Батищев, С.С. Денисенко (2021)	В данной работе авторами предлагаются различные способы оценки эффективности работы организации, в частности, экономическую эффективность предлагается оценивать в динамике путем сравнения с прошлыми периодами. Также в работе рассматривается возможность использования критериев оценки с учетом степени их влияния на характеристику эффективности, профиль эффективности предлагается оценивать с помощью бальных оценок. Таким образом, авторы приходят к выводу, что на процесс оценки эффективности влияет множество факторов: выбор критериев, их ранжирование, получение численных оценок и др.

Источник: составлено автором на основе материалов [76; 78; 86; 87; 93; 99; 116].

Таким образом, большинство исследователей предлагают использовать критериально-факторный анализ с выбором критериев и способов оценки. Одни авторы предлагают конкретный перечень критериев и показателей эффективности, оценивают как финансовые, так и нефинансовые показатели на примере отдельных организаций. Другие авторы лишь дают определение оценки эффективности управления и рассматривают круг теоретических аспектов, минуя апробацию результатов.

Все исследователи согласны с тем, что измерение эффективности управления может быть неточной наукой, поскольку у каждой отдельной организации будет свой список критериев и приоритетов, которые необходимо взвесить и рассмотреть.

Вопрос определения оценки эффективности управления организациями в литературе остается слабо проработанным. Неясно, какие именно показатели эффективности и критерии могут универсально подходить для любой организации в той или иной сфере деятельности. Тем не менее, исследователями неоднократно поднимается вопрос о необходимости разработки универсальной системы показателей оценки эффективности управления, которая будет содержать в себе не только финансовые, но и нефинансовые показатели, требующие иных способов оценки. Предлагаются

к рассмотрению бальная шкала оценивания качественных нефинансовых показателей.

Таким образом, в данном параграфе на основе теоретического анализа выявлены, проанализированы и систематизированы наиболее значимые концепции менеджмента, детерминирующие эффективность управления организациями. Научные подходы к оценке эффективности управления организацией социально-экономической сферы систематизированы с учетом следующих подходов: целевой, стоимостно-ориентированный, интегральный подход, эталонный подход, личностный подход, которые способствуют интеграции методов оценки эффективности управления организациями.

Комбинация подходов к оценке эффективности управления организацией социально-экономической сферы учитывает важность стратегических целей и задач организации, подчеркивает необходимость анализа рынка и конкурентов в отрасли, обозначает важность оценки внешней и внутренней среды организации, учитывает ключевые («критические») факторы успеха организации.

Главенствующая роль в комбинации подходов отведена интегральной оценке управления организацией, которая позволяет охватывать как финансовые, так и нефинансовые аспекты деятельности. Помимо ранее освещенных подходов, в научной литературе формируется и добавляется новый подход к оценке эффективности управления организациями – личностный подход, который учитывает личное мнение заинтересованных сторон, в частности экспертов.

Подводя итоги, отметим, что систематизация концепций менеджмента представляет теоретический интерес в качестве детального изучения оценки эффективности управления организациями и служит фундаментом для создания интегральной методики оценки эффективности управления организациями социально-экономической сферы.

### **1.3 Модель оценки эффективности управления организацией социально-экономической сферы**

Проведенный ранее научный обзор современных зарубежных и российских публикаций по теме оценки эффективности управления организациями позволил сделать следующие важные выводы:

- рассмотренные подходы к оценке эффективности управления организациями не универсальны и не применимы для всех организаций социально-экономической сферы, поскольку рассматривают экономические и социальные аспекты деятельности в отдельности, минуя их комбинацию, что не позволяет рассмотреть данные подходы, в частности, для организаций культуры. Таким образом, универсальная модель оценки должна учитывать как экономический, так и неэкономический интерес деятельности организаций социально-экономической сферы;

- в рассмотренных научных публикациях не принимается во внимание предложенная ранее комбинация научных подходов к оценке эффективности управления (целевой, стоимостно-ориентированный, интегральный подход, эталонный подход, личностный подход), что не позволяет комплексно и всесторонне провести оценку эффективности управления организациями социально-экономической сферы, в частности, организациями культуры;

- в научных публикациях не предлагается универсальный комплекс мер, позволяющий провести отбор и оценку качественных и количественных показателей эффективности управления. До сих пор нет четкого представления, как оценивать качественные и количественные показатели эффективности управления для организаций культуры;

- в научных публикациях слабо изучены веса важности качественных и количественных показателей, что не позволяет сравнивать результаты оценки эффективности управления различных по своим атрибутам деятельности организаций социально-экономической сферы. В частности, веса важности показателей эффективности управления остроактуальны для музеев и



библиотек, отличных по величине имеющихся фондов, финансовых, кадровых, информационных и иных видов ресурсов.

Таким образом, рассмотренные ранее научные зарубежные и российские публикации по теме оценки эффективности управления организациями не доказывают свою универсальность для организаций социально-экономической сферы, в том числе не применимы для различных организаций культуры (в частности, для музеев и библиотек).

С целью дополнения современного научного представления об оценке эффективности управления организациями, применим следующую комбинацию научных подходов к такой оценке: целевой, стоимостно-ориентированный, интегральный подход, эталонный подход, личностный подход.

Одним из релевантных интегральных подходов к оценке эффективности управления организациями представляется сбалансированная система показателей, предложенная Р. Капланом и Д. Нортон, охватывающая как финансовые, так и нефинансовые показатели эффективности. Как упоминается в работе [145], сбалансированная система показателей используется для достижения стратегического выравнивания неодинаковых показателей.

Сбалансированная система показателей рассматривает организацию через призму следующих четырех перспектив: финансовая перспектива, клиентская перспектива, перспектива внутренних бизнес-процессов, перспектива обучения и развития. Данные перспективы способствуют разделению всех показателей эффективности управления на четыре группы, каждую из которых следует оценивать отдельно.

В последующем к каждой перспективе можно опередить соответствующие стратегические цели и задачи, ключевые показатели эффективности, а также те ключевые факторы успеха, которые наиболее полно будут отражать условия достижения первоначальных целей. Для каждого показателя эффективности в зависимости от его вида могут быть предложены

свои методы, наиболее подходящие для их оценки.

В свою очередь, ключевые показатели эффективности «представляют собой систему, используемую для достижения главных целей деятельности организации. Система ключевых показателей эффективности была принята в США в 1980-е гг. на основе разработок П. Друкера» [38]. «KPI» — инструмент, позволяющий измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, контролировать и оценивать работу людей, групп, подразделений и компаний. Основным достоинством данной системы является взаимоувязка стратегических целей организации и тех показателей эффективности, которые должны быть «расписаны по подразделениям организации и, в конечном счете, ставиться в личный план сотрудников. В ходе выполнения плана руководитель получает прозрачную картину продвижения к поставленным целям» [38].

Требования к показателям оценки эффективности управления можно сравнить со SMART-критериями, предложенными П. Друкером и Джорджем Т. Дораном.

SMART-критерии формируют стратегические цели организации, которые так или иначе влияют на формирование показателей эффективности. Тем не менее, в процессе формирования системы показателей эффективности следует тестировать показатели эффективности с учетом следующих критериев: конкретизация, измеримость, достижимость, реалистичность, устанавливать сроки достижения. Приведение всех показателей эффективности к SMART-критериям поможет в будущем избежать размытость и нечеткость в их формулировке, повысит качество измерения отдельных показателей.

В научной литературе известны различные классификации показателей эффективности [89; 97; 100; 111; 132; 138]. Так, например, классификация на количественные и качественные показатели эффективности рассматривалась в работах Н.А. Батылиной, Ю.С. Лукьяновой, Е.В. Труновой и др. [54; 118]. Классификация на социальные и экономические показатели эффективности

рассматривалась в работах Е.В. Мезенцевой, Б.Н. Паньшина, И.Г. Пивень, Д.А. Серебрякова, Т.Н. Kim, М.Ж. Moon и др. [89; 97; 100; 132]. Таким образом, упомянутые научные исследования могут быть взяты за основу и адаптированы в дальнейшем для организаций культуры.

Отметим, что классификация на социальные и экономические показатели эффективности управления особенно актуальна для организаций культуры, поскольку таким образом учитывается оценка как экономических, так и социальных аспектов деятельности.

Предлагали проводить оценку качественных и количественных показателей эффективности управления организациями в различных сферах деятельности с помощью заданных шкал, в частности, следующие зарубежные и российские ученые: К.Е. Амелина, П.А. Батищев, В.Н. Бурков, З.М. Даулбаева, С.С. Денисенко, М.В. Карпова, Н.А. Коростелева, О.А. Мамонова, С.И. Манцуров, А.Ю. Нестеров, В.С. Просалова, Н.В. Рознина, С.А. Рязанцев, Д.В. Селиверстов, В.П. Сланов, С.А. Смирнов, Е.С. Соколова, А.А. Ханова, А.В. Щепкин, S. Grabowska, S. Saniuk и другие [59; 76; 84; 85; 90; 103; 110; 112; 122; 130; 170]. Учитывать важность показателей эффективности управления организациями в различных сферах деятельности предлагали следующие ученые: О.А. Мамонова, С.А. Смирнов и другие [84; 112].

Обзор исследований показал, что зарубежные и российские ученые предлагают оценивать эффективность управления организациями комплексно, с использованием различных шкал для оценивания, прибегая, в частности, к методу экспертных оценок. Оценка эффективности управления организациями с помощью заданных шкал оценивания по отдельным критериям с учетом их важности для организации используется в научной литературе и уже зарекомендовала себя как один из методов комплексной оценки эффективности управления, однако, все еще слабо прослеживается детальная проработка оценки как для качественных, так и для количественных показателей. В частности, не предлагается оценка качественных и

количественных показателей эффективности с помощью заданных шкал для организаций культуры (музеев и библиотек).

Таким образом, для комплексной оценки всех показателей рекомендуется общая шкала оценивания как для качественных, так и для количественных показателей. В ходе проведения оценки качественных показателей по условно заданным шкалам рекомендуется использовать методы экспертных оценок или опросные методы.

Например, шкала может быть задана от одного до десяти, где один – наихудшая оценка, а десять – наилучшая оценка показателя. Стоит отметить, что ввиду многообразия организаций, сфер деятельности и отраслей, которые они охватывают, необходимо оценивать показатели по их весу и важности для каждой отдельной организации, например, следующим образом: один – показатель не важен, а десять – показатель крайне важен для данной организации.

Далее подробнее остановимся на систематизации ключевых факторов успеха для организаций социально-экономической сферы. Обращают внимание на важность систематизации факторов успеха для организаций M. Kulenović, M. Folta, L. Veselinović в работе «The analysis of total quality management critical success factors» [133]. Так, зарубежными учеными выделены следующие ключевые факторы успеха организаций, которые могут выступать в качестве оценочных критериев:

- лидерство и заинтересованность высшего руководства (вовлеченность управленческой команды, роль высшего руководства, поддержка высшего руководства, заинтересованность и приверженность высшего руководства);

- сотрудники (повышение квалификации сотрудников, расширение прав и возможностей сотрудников, обучение сотрудников, отношение с сотрудниками, обучение командной работе);

- информация и анализ (предоставление качественных данных и отчетов, качественной информации, управление знаниями, измерение результатов деятельности);

- процессы (совершенствование процессов, управление процессами, операционный фокус, управление знаниями);
- заинтересованные лица (тесные взаимоотношения с заинтересованными лицами, оценка их вовлеченности, взаимоотношения с партнерами, спонсорами, поставщиками, потребителями и др.);
- стратегическое планирование (стратегические цели и задачи);
- всеобщее управление качеством организационных процессов (философия качества, распространение качества, общие методы контроля качества, политика в области качества).

Остановимся подробнее на некоторых из вышеперечисленных ключевых факторов успеха. Лидерство и приверженность высшего руководства относятся к факторам, которые раскрывают степень вовлеченности отдельных лиц на более высоких уровнях иерархии организации. Таким образом, формирование ключевых факторов успеха должно начинаться с самого верха, где необходимо продемонстрировать приверженность системе качества организационных процессов и лидерству. Менеджеры среднего звена также играют ключевую роль в данной иерархии. Важно, чтобы лидеры обладали компетенциями, связанными с планированием, коммуникацией, управлением, разработкой видения и внедрением инноваций.

Так, зарубежный исследователь А. Zorloni [145; 146] рассматривает лидерство и заинтересованность высшего руководства в сфере музейного дела с учетом следующих аспектов деятельности: максимизация контактов и сотрудничества; обеспечение выполнения миссии за счет организационного совершенства; привлечение и развитие кадрового потенциала; улучшение конкурирующего интеллекта; повышение эффективности управления музеями и подотчетности; управление и увеличение финансовой поддержки. Таким образом, лидерство и заинтересованность высшего руководства в сфере культуры непосредственно влияет как на финансовые, так и на нефинансовые аспекты деятельности.

Про взаимосвязь личностного фактора (руководителя), оценки эффективности управления организациями и управленческих решений, в частности, упоминается в научных исследованиях К.Е. Белай, А.В. Зарубенко, И.Г. Ивановой, Т.А. Сапуновой, В.А. Струсь [69; 108]. Так, механизм реализации управленческих решений авторы описывают как «систему целей, требований, принципов, методов, форм, этапов и элементов, обеспечивающих выполнение принятых решений, направленных на реализацию функциональных и базовой стратегии предприятия» [69; 108].

Авторами неоднократно подчеркивается значимость управленческих решений в организации и их влияние на деятельность организации, сотрудников, руководителя, внешнюю среду и др. Таким образом, принятие управленческих решений руководителем, определение стратегических целей, задач, порядок взаимодействия с внутренней и внешней средой организации, отдельными ее элементами и оценка эффективности управления организацией напрямую взаимосвязаны между собой. Другими словами, оценка эффективности управления представляет собой стратегический процесс для последующей корректировки существующих управленческих решений, принятия новых решений с учетом полученных результатов оценки.

Далее рассмотрим факторы успеха организации, связанные с сотрудниками. Чаще всего данные факторы проявляются в процессе обучения сотрудников, наставничества, основное внимание уделяется участию сотрудников в бизнес-процессах организации. Таким образом, сотрудники приобретают новые знания, учатся более эффективно выявлять проблемы и решать их. Руководителям, в свою очередь, необходимо каждодневно удовлетворять потребности сотрудников в обучении, мотивации и совершенствовании.

Поддержание отношений с заинтересованными лицами еще один ключевой фактор успеха для любой организации. Для достижения данного фактора следует учитывать, в первую очередь, желания потребителей, а также оценивать степень удовлетворенности потребителей. Рассматриваемые в

долгосрочной перспективе организации не могут «выжить» без своих клиентов, следовательно, вопросы, связанные с удержанием и формированием лояльности клиентов, сегодня считаются решающими факторами. Таким образом, организациям необходимо непрерывно налаживать взаимоотношения с клиентами, чтобы получать актуальную информацию об их предпочтениях, обратную связь о том, как наилучшим способом удовлетворять их потребности. Мнения потребителей могут улучшить качество продуктов и услуг и, следовательно, должны учитываться на каждом этапе процесса разработки продукта. Поскольку удовлетворенность потребителей влияет на успех организации, необходимо своевременно реагировать на их меняющиеся потребности.

Информационная система как еще один ключевой фактор успеха является ключевой частью системы управления организацией. В процессе составления отчетности необходим качественный отбор первичных и вторичных данных, мониторинг этих данных. Документирование процессов, а также обеспечение легкодоступности информации для заинтересованных лиц считаются значимыми процессами, лежащими в основе успеха организации. Методы оценки эффективности управления помогают оценить качество процессов и продуктов или услуг, что способствует непрерывному совершенствованию, мониторингу процессов, анализу и исправлению недостатков, не соответствующих требуемым стандартам.

Совершенствование процессов представляет собой серию взаимозависимых действий, которые потребляют ресурсы и преобразуют входные данные в выходные. Для достижения лучшего качества продукции и услуг организациям необходимо определить ключевые процессы и совершенствовать их на постоянной основе.

Всеобщее управление качеством организационных процессов напрямую связано с концепцией всеобщего управления на основе качества (Total Quality Management, TQM), разработанной У.А. Шухартом в форме статистического контроля качества. Впоследствии на практике концепция была

протестирована Д. Джураном, расширена благодаря трудам У. Эдвардса Деминга [153]. Концепция всеобщего управления на основе качества обеспечивает основу для реализации эффективных инициатив в области качества и производительности, которые могут повысить прибыльность и конкурентоспособность организации [153].

Данная концепция предполагает не только обязательства по предоставлению качественных продуктов или услуг, но и такую организацию бизнес-процессов, которая позволит достичь более быстрого и эффективного развития организации. Качество в данном случае определяется уровнем удовлетворенности клиентов и сотрудников, значениями показателей эффективности работы организации. В данной концепции также учитывается системный подход к управлению, который дополняется постоянным и непрерывным улучшением социально-экономической системы организации.

Всеобщее управление качеством – это стиль управления, который обеспечивает постоянную и непрерывную вовлеченность сотрудников, заботится об удовлетворении потребностей клиентов, непрерывно совершенствует бизнес-процессы организации. Таким образом, концепция всеобщего управления качеством пронизывает все ключевые факторы успеха. Можно утверждать, что ключевые факторы успеха сформированы с учетом принципов, лежащих в основе данной концепции.

Значимые для исследования научные публикации позволили определить основные критические факторы успеха: всеобщее управление качеством организационных процессов, стратегическое планирование, лидерство и заинтересованность высшего руководства, ориентация на потребителей и иных заинтересованных лиц, обучение сотрудников, а также управление процессами и информацией. Отразим элементы предлагаемой модели оценки эффективности управления организациями социально-экономической сферы на рисунке 2.



## Модель оценки эффективности управления организациями социально-экономической сферы



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 - Модель оценки эффективности управления организациями социально-экономической сферы

Отметим, что, таким образом, модель оценки эффективности управления организациями социально-экономической сферы:

- использует комбинацию подходов к оценке эффективности управления организациями социально-экономической сферы (целевой, стоимостно-ориентированный, интегральный подход, эталонный подход, личностный подход), рассматривает экономические и социальные аспекты деятельности, что позволяет комплексно и всесторонне провести оценку эффективности управления организациями социально-экономической сферы, в частности, организациями культуры;

- проводит прямую взаимосвязь между стратегическими целями организации, ключевыми факторами успеха и показателями эффективности управления, что позволяет комплексно провести стратегическую оценку той или иной организации социально-экономической сферы;

- предлагает универсальный комплекс мер, позволяющий провести отбор и оценку качественных и количественных показателей эффективности управления (опросный метод, метод экспертных оценок, метод бенчмаркинга и др.);

- предлагает в дополнении к основной оценке использовать веса важности качественных и количественных показателей, корректирующие итоговые результаты оценки по величине их важности для отдельных организаций социально-экономической сферы.

Более того, веса важности позволяют сравнивать итоговые результаты оценки эффективности управления различных по своим атрибутам деятельности организаций социально-экономической сферы.

В частности, веса важности показателей эффективности управления позволяют сравнивать музеи и библиотеки, отличных по величине имеющихся фондов, финансовых, кадровых, информационных и иных видов ресурсов.

Таким образом, в основу модели оценки эффективности управления организациями социально-экономической сферы легли следующие подходы к оценке, рассмотренные ранее: целевой и интегральный подход

(сбалансированная система показателей, Р. Каплана и Д. Нортон, ключевые (критические) факторы успеха А. Андерсена и Р. Дэниела, система ключевых показателей эффективности П. Друкера и др.). Также рассмотрены методы оценки эффективности управления, лежащие в основе эталонного (метод бенчмаркинга), личностного (опросный метод, экспертный метод) и стоимостно-ориентированного подходов. Иные концепции менеджмента могут быть использованы в дополнении к представленной модели, например, на первоначальном этапе (для оценки внутренней и внешней среды организации).

Отметим, что пользователями модели могут выступать любые заинтересованные лица (руководители и топ-менеджеры организаций, инвесторы и спонсоры, государственные органы, отдельные эксперты в той или иной области).

Таким образом, в данном параграфе на основе теоретического анализа с целью достижения организациями социально-экономической сферы планируемых социально-экономических результатов предложена модель, разработанная на основе систематизированных подходов к оценке эффективности управления организациями социально-экономической сферы (целевой, стоимостно-ориентированный, интегральный подход, эталонный подход, личностный подход), путем сопоставления стратегических целей и задач организации с ключевыми факторами успеха и ключевыми показателями эффективности, позволяющая учесть методы оценки, классификацию показателей, оценочные критерии, вес и важность показателей и их влияние на принятия управленческих решений.

Анализ российской и зарубежной литературы показал интерес к ключевым факторам успеха, а также к оценке показателей эффективности управления с помощью заданных шкал, что подчеркивает их значимость в процессе принятия управленческих решений.

## Выводы по главе 1

По результатам обзора российских и зарубежных научных исследований можно сделать вывод о начальном этапе развития концепции и методологии оценки эффективности управления организациями социально-экономической сферы, о попытках выработки новых методов имплементации теоретических положений.

Предпринимаются попытки определения способов оценки эффективности управления, но по-прежнему нет единого понимания, как должна выглядеть модель оценки. Нет ясности и в том, каким образом измерять ряд качественных показателей.

По результатам проведенного анализа процесса управления организацией как социально-экономической системой определено, что значительную роль в системе управления играют ресурсы организации, влияющие на благосостояние как отдельной организации, так и всего общества. В процессе принятия управленческих решений также принимается во внимание окружающая среда, учитывается взаимосвязь системы и окружающей среды, в частности рассматривается процесс глобальной цифровизации экономики как возможности для преодоления социально-экономических угроз. Систематизация мнений ученых позволяет сделать вывод о необходимости учета не только экономического, но и социального аспекта деятельности организаций.

Также на основе теоретического анализа выявлены, проанализированы и систематизированы наиболее значимые концепции менеджмента, релевантные для оценки управления организациями социально-экономической сферы. Рассмотрены основные концепции менеджмента, включающие в себя методы оценки эффективности управления организациями, систематизированные с учетом их практического применения: целевой подход, стоимостно-ориентированный подход, интегральный подход, эталонный подход, личностный подход.

На основе теоретического анализа предложена модель, разработанная на основе систематизированных подходов к оценке эффективности управления организациями социально-экономической сферы (целевой, стоимостно-ориентированный, интегральный подход, эталонный подход, личностный подход) путем сопоставления стратегических целей с ключевыми факторами успеха и ключевыми показателями эффективности, позволяющая учесть методы оценки, классификацию показателей, оценочные критерии, вес и важность показателей и их влияние на принятия управленческих решений.

Таким образом, можно утверждать, что предлагаемая модель оценки эффективности управления организациями играет существенную роль в процессе принятия широкого круга управленческих решений, в том числе при определении общей стратегической цели организации.

Предлагаемая модель служит фундаментом для развития существующих теоретических подходов и положений в области оценки эффективности управления организациями социально-экономической сферы.

## Глава 2

### Анализ практики управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек)

#### 2.1 Факторы эффективности деятельности государственных музеев и библиотек

Исходя из представленной на официальном сайте Минкультуры России информации, а также официально публикуемой информацией в автоматизированной информационной системе «Статистическая отчетность отрасли» [154; 166] в открытом доступе, проанализируем результаты деятельности организаций культуры в музейной и библиотечной сфере за 2021-2022 годы.

Общий объем музейного фонда на конец 2021 года составил 93 532 944 единиц, из них экспонировались 7 046 810 единиц, то есть 7,5% от общего числа музейного фонда, требуют реставрации 6 484 262 единиц (6,9% от общего числа музейного фонда), отреставрировано из числа предметов основного музейного фонда 39 085 единиц. Число музейных предметов, внесенных в Государственный электронный каталог – 30 068 197 единиц (32% от общего числа музейного фонда).

«Число посещений за 2021 составило 95 427,6 тыс. чел., число экскурсий – 2 077 289 ед., массовых мероприятий – 79 413 ед., культурно-образовательных программ – 302 315 ед.» [154; 166]. Из числа персонала имеют музейный стаж до 3 лет – 20500 чел., более 3 лет – 52 435 чел.

Всего поступило финансовых средств за 2021 год в музеи – 96 571 559 тыс. руб., из них бюджетные ассигнования учредителя 76 069 025 тыс. руб., поступления от приносящей доход деятельности – 19 644 366 тыс. руб. (в их числе благотворительские и спонсорские вклады в размере 2 119 245 тыс. руб.), израсходовано всего 96 237 173 тыс. руб.

(большая часть расходов распределена между расходами на оплату труда, на капитальный ремонт и реставрацию, на приобретение (замену) оборудования, на обеспечение безопасности музея, на организацию и проведение выставок, меньше – на информатизацию музейной деятельности, реставрацию и пополнение фонда музея.

Всего за 2021 поступило в библиотеки – 6 049,357 тыс. ед. документов, выбыло – 9 404,921 тыс. ед., состоит документов на конец расчетного периода – 286 987,993 тыс. ед. Число зарегистрированных пользователей в библиотеках на конец 2021 года – 16 657,937 тыс. чел., число посещений библиотек – 185 820,622 тыс. ед., число обращения удаленных пользователей – 14 447,134 тыс. ед. Из числа персонала имеют опыт работы в библиотеках до 3 лет – 7 797 чел., более 3 лет – 34 524 чел.

«Поступило всего за год в библиотеки – 14 160 004,9 тыс. руб., из них бюджетные ассигнования учредителя – 12 721 896,3 тыс. руб., поступления от приносящей доход деятельности – 78 465,3 тыс. руб. (из них благотворительные и спонсорские вклады – 24 727,6 тыс. руб.)» [154; 166]. Всего израсходовано – 14 073 177 тыс. руб., из них большая часть израсходована на оплату труда сотрудникам, на приобретение (замену) оборудования, на комплектование фондов, меньшая часть ушла на капитальный ремонт и реконструкцию, на организацию и проведение мероприятий, на информатизацию библиотечной деятельности.

Таким образом, отметим основные направления развития музеев и библиотек в период за 2021 год:

- наблюдается небольшой процент экспонируемых музейных предметов от общего числа музейного фонда. Данная тенденция характерна и для прошедших периодов, что говорит о желании музеев сохранить музейный фонд для будущих поколений. Так или иначе, экспонируемые музейные предметы подвергаются риску порчи или кражи в процессе транспортировки в экспозиционные залы, сохранность и безопасность музейных предметов в экспозиционных залах все чаще ставится под сомнение. Тем не менее, при

формировании тематических выставок, предметы на непродолжительный срок экспонируются поочередно;

- наблюдается по сравнению с предыдущими периодами медленная реставрация музейных предметов и, наоборот, быстрая цифровизация музейных предметов (внесение цифровых данных в Государственный каталог Музейного фонда Российской Федерации). Поскольку реставрация требует серьезных денежных вложений, непосильных для большинства музеев, а также довольно серьезный штат реставраторов, реставрация музейных предметов проводится медленно. Что касается цифровизации фондов, то на ее скорость повлияла прошедшая пандемия COVID-19, а также повышенное внимание государственных структур к цифровизации фондов;

- число экскурсий, массовых мероприятий, образовательных программ набирает обороты по сравнению с пандемийным периодом, однако, все еще не достигает допандемийных значений 2019 года. Таким образом, прослеживается медленное восстановление отрасли, однако, полная «реабилитация» еще не наступила;

- в финансовых аспектах деятельности прослеживается положительная динамика по сравнению с 2020 годом и отрицательная в сравнении с 2019 годом, что также демонстрирует постепенную адаптацию отрасли после ограничений, связанных с предотвращением распространения COVID-19, но недостаточную, чтобы достигнуть уровня допандемийных значений. Среди поступлений в музеи наблюдается большая доля бюджетных ассигнований, нежели поступлений от приносящей доход деятельности. Также можно заметить, что на информатизацию потрачена незначительная часть денежных средств по сравнению с другими видами затрат несмотря на важность цифровизации для музеев;

- наблюдается повышенный интерес к библиотечным фондам, в особенности в онлайн пространстве, с каждым годом растет интерес к дистанционному обучению. Можно также отметить большую зависимость от бюджетных ассигнований у библиотек, чем у музеев. На информатизацию



библиотечной деятельности также, как и у музеев, израсходована незначительная часть денежных средств по сравнению с другими затратами. Возможность ознакомиться с коллекцией книг (в особенности, редких книг) в электронной библиотеке вызывает интерес как у экспертов, так и у иных пользователей библиотеки.

Таким образом, в 2021 году после прошедшей пандемии COVID-19 и практически полного упадка основных показателей деятельности организаций в сфере культуры прослеживается постепенное выравнивание как финансовых, так и нефинансовых результатов деятельности музеев и библиотек. Адаптированные к внешним социально-экономическим «шокам» государственные музеи и библиотеки постепенно наращивают темпы роста, однако все еще не достигают допандемийных значений финансовых и нефинансовых показателей.

Если в пандемийный период прослеживались снижение потока внутреннего и внешнего туризма, как следствие снижение продаж билетов, частичное снижение субсидирования от учредителей, рост расходов на принятие мер по предотвращению распространения COVID-19 и дополнительную переподготовку кадров в сфере ИТ-технологий, то к 2021 году прослеживается постепенный рост финансовых и нефинансовых показателей как в музейной, так и в библиотечной деятельности, что говорит о постепенной адаптации организаций культуры.

Стоит также отметить влияние внешних санкций на финансово-экономическую устойчивость музеев и библиотек. В настоящий момент прослеживается неоднозначное влияние на финансово-экономическую устойчивость государственных музеев и библиотек. Как до санкций, так и после большая часть инвесторов и дарителей в музейной и библиотечной сфере относится к российским компаниям или отдельным физическим лицам - гражданами Российской Федерации. Более того, прослеживается сильная зависимость государственных организаций культуры от государственных субсидий, не подверженных влиянию внешних санкций.

Процесс обмена знаниями, проведение зарубежных выставок свободно перестроился на арабско-азиатский рынок, обладающий более схожими культурными особенностями, нежели европейский рынок.

Следует отметить положительное влияние пандемии и внешних санкций на финансово-экономическую устойчивость музеев и библиотек: готовность к новым социально-экономическим угрозам, развитие ИТ-технологий, цифровизация фондов, переподготовка кадров в сфере ИТ-технологий, рост финансовых поступлений за счет поступлений новых дарителей, инвесторов, заинтересованных в развитии русской культуры, возможность обмена знаниями с арабско-азиатскими коллегами (подготовка и проведение форумов, круглых столов, конференций).

Основные результаты деятельности Минкультуры России за 2022 год изложены в докладе «Об основных направлениях и результатах деятельности Министерства культуры Российской Федерации в 2022 году и задачах на 2023 год» [160]. Так, в 2022 году федеральные музеи реализовали 2 117 выставок, общая посещаемость федеральных музеев составила 39,6 млн чел., в отчете представлены на обозрение особо значимые выставочные проекты, реализованные музеями по всей стране.

В рамках реализации национального проекта «Культура» технически оснащено 117 муниципальных музеев на общую сумму 420,0 млн рублей в 39 субъектах Российской Федерации, а именно, приобретено техническое оборудование для оснащения экспозиций, фондов и иных помещений.

В рамках выполнения Указа Президента Российской Федерации «О праздновании 225-летия со дня рождения А.С. Пушкина» от 05.07.2021 № 404 в 2022 году было выделено 275,463 млн рублей на реставрацию и резэкспозицию музеев [160].

Выделим основные задачи Минкультуры России по развитию музеев на 2023 год: мониторинг контроля за внутрirosсийским оборотом культурных ценностей, координация и реализация выставочной и фондовой деятельности,

интеграция музеев в музейную сеть Российской Федерации и их регистрация в реестре музеев Госкаталога Музейного фонда [160].

Также отметим следующие основные результаты деятельности библиотек за 2022 год. По итогам 2022 года в Национальной электронной библиотеке доступно более 5,5 млн объектов, размещено более 32 тыс. книжных памятников, среднесуточное количество уникальных посетителей – 40 265 чел. Выделим основные задачи Минкультуры России по развитию библиотек на 2023 год: комплектование фондов, проведение мероприятий по сохранности и реставрации фондов, проведение культурно-просветительских, научных, образовательных мероприятий.

Таким образом, отметим, что основные направления и результаты деятельности Минкультуры России в 2022 году и задачи на 2023 год связаны, прежде всего, с цифровизацией деятельности и оснащением техническим оборудованием организаций культуры, в частности музеев и библиотек. Делаются акценты на обеспечении безопасности и сохранности фондов, мониторинге музеев и библиотек, необходимости улучшения нормативной базы, популяризации культурного наследия.

Проведя статистический анализ отрасли за 2021 год, а также обзор результатов деятельности Минкультуры России за 2022 год и задач на 2023 год в сфере музейного и библиотечного дела, можно выделить основные факторы социальной и экономической эффективности деятельности музеев и библиотек. К факторам социальной эффективности деятельности музеев и библиотек следует отнести:

- профессиональный уровень организации культурно-массовой, развлекательно-познавательной, досуговой, просветительской работы с населением, профессиональный уровень организации экспозиционно-выставочной деятельности, который сможет конкурировать наравне с другими видами досуга;

- организация учета и пользования музейными предметами, контроль уровня сохранности и обеспечения безопасности фонда, обеспечение

качественного хранения и движения фонда, обеспечение качественной реставрационной деятельности музея или библиотеки, выявление и комплектование фондов;

- обеспечение оперативного доступа к информационным ресурсам музеев и библиотек, развитие уровня информационных технологий, информатизации, медийной среды, цифровизация фондов, что влияет на уровень осведомленности о проводимых мероприятиях в музее или библиотеке, а также предоставление онлайн-программ в дистанционном формате, внедрение новых технологий и инноваций, продвижение программ учреждений на онлайн-платформах;

- создание условий для комфортного времяпровождения в музее или библиотеке, комфортных условий, способствующих посещению учреждения;

- организация научно-образовательной среды, организация лекций и семинаров, осуществление научной и методической деятельности;

- популяризация музейных и библиотечных фондов среди населения, использование фондов в интересах духовного обогащения граждан, для организации досуга населения;

- уровень квалификации сотрудников (опыт работы, образование и прочее), укомплектованность кадрами;

- «удовлетворение интеллектуальных и эмоциональных потребностей, удовлетворение общественных потребностей в сохранении и развитии культуры, поддержки социальной активности населения, организации его досуга и отдыха, возвышение художественно-эстетического вкуса и духовных начал общества, создание условий для творческого развития общества» [160];

- формирование библиотечного и музейного фонда с учетом образовательных потребностей и культурных запросов населения, содействие образованию и воспитанию населения, повышение его культурного уровня;

- коммуникации с прочими организациями культуры, организация и проведение совместных мероприятий, обмен знаниями;

- анализ конкурентов на рынке образовательных и культурных программ;
- открытость перед обществом: публикация результатов деятельности в открытом доступе;
- коммуникации с посетителями, анализ предпочтений целевой аудитории.

К факторам экономической эффективности деятельности музеев и библиотек следует отнести:

- управление финансовым аспектом деятельности, оценка поступлений и расходов;
- взаимодействие с государством, благотворительными организациями и партнерами с целью получения дополнительной финансовой поддержки в виде грантов, взносов;
- реактивная (в форме реакции) и превентивная (в форме прогнозирования) адаптация к внешним социально-экономическим угрозам: пандемии COVID-19, внешним санкциям и прочим внешним факторам, отрицательно влияющим на финансово-экономическую устойчивость организаций.

В таблице 4 факторы социальной и экономической эффективности разделим на внешние и внутренние, а также оценим уровень влияния каждого фактора на организацию и общество в целом, шкала для оценки уровня влияния факторов будет задана от 1 до 10, где 1 – фактор не оказывает никакого влияния на деятельность организации, 10 – фактор оказывает значительное влияние на деятельность организации.

Так как организации культуры стремятся одновременно к двум стратегическим целям – максимизации прибыли и удовлетворению потребностей населения в культурных и образовательных ресурсах, то необходимо одновременно учитывать как факторы социальной, так и экономической эффективности деятельности музеев и библиотек.

Таблица 4 - Перечень факторов социальной и экономической эффективности и их влияние на музеи и библиотеки и общество в целом

Социальные факторы эффективности			
Внешние	Уровень влияния (от 1 до 10)	Внутренние	Уровень влияния (от 1 до 10)
Популяризация музейных и библиотечных фондов среди населения, использование фондов в интересах духовного обогащения граждан, для организации досуга населения	9	Профессиональный уровень организации культурно-массовой, развлекательно-познавательной, досуговой работы, уровень организации экспозиционно-выставочной деятельности	10
Содействие образованию и воспитанию населения, повышение его культурного уровня	9	Уровень квалификации сотрудников (опыт работы, образование и проч.), укомплектованность кадрами	9
Обеспечение оперативного доступа населения к информационным ресурсам, цифровизация фондов, предоставление онлайн-программ в дистанционном формате	9	Развитие уровня информационных технологий, медийной среды, внедрение новых технологий и инноваций, продвижение программ на онлайн-платформах	9
Коммуникации с посетителями, анализ предпочтений целевой аудитории	9	Осуществление научной и методической деятельности, организация научно-образовательной среды	8
Анализ конкурентов на рынке образовательных и культурных программ	8	Создание условий для комфортного времяпровождения в организации	8
Коммуникации с прочими организациями культуры, организация и проведение совместных мероприятий, обмен знаниями	7	Обеспечение сохранности и безопасности фондов	7
Открытость перед обществом: публикация результатов деятельности в открытом доступе	7	Учет, выявление и комплектование фондов, обеспечение качественной реставрационной деятельности	7
Экономические факторы эффективности			
Внешние	Уровень влияния (от 1 до 10)	Внутренние	Уровень влияния (от 1 до 10)
Взаимодействие с партнерами, благотворительными организациями, государством с целью получения дополнительной финансовой поддержки	9	Управление финансовым аспектом деятельности: оценка поступлений	10
Реактивная и превентивная адаптация к внешним социально-экономическим угрозам (пандемия COVID-19)	8	Управление финансовым аспектом деятельности: оценка затрат	10
Реактивная и превентивная адаптация к внешним социально-экономическим угрозам (внешние санкции)	6	Контроль и оценка экономической эффективности (например, рентабельности по чистой прибыли) в динамике	10

Источник: составлено автором.

Отметим, что внешние факторы социальной и экономической эффективности отражают эффективность взаимодействия организации с внешней средой (с конкурентами, партнерами, благотворительными организациями, государством, посетителями). Внутренние факторы социальной и экономической эффективности оказывают влияние на эффективность организации бизнес-процессов внутри организации.

Как можно заметить, так или иначе все вышеперечисленные факторы социальной и экономической эффективности значительно влияют на деятельность музеев и библиотек, что показывает сильную зависимость организаций культуры от внешней и внутренней среды организации.

Подводя итоги, отметим, что в данном параграфе проведен статистический анализ деятельности музеев и библиотек за 2019-2021 годы, рассмотрены финансовые и нефинансовые аспекты деятельности, проведен анализ влияния пандемии COVID-19 на финансово-экономическую устойчивость организаций культуры в библиотечной и музейной сфере, а также на количество посещений экскурсий, культурно-массовых мероприятий, число зарегистрированных пользователей в библиотеках, отмечен потенциал развития цифровизации для музеев и библиотек как один из способов преодоления внешних социально-экономических угроз.

Систематизация факторов социальной и экономической эффективности деятельности музеев и библиотек отражает важность учета как внутренней, так и внешней среды организации, ориентации не только на сотрудников и посетителей, участвующих в бизнес-процессе организации, но и на все общество в целом.

Вместе с тем систематизация основных факторов социальной и экономической эффективности деятельности музеев и библиотек с учетом их высоко влияния на внутреннюю и внешнюю среду организации подводит к необходимости формирования ключевых факторов успеха для музеев и библиотек.

Учет факторов социальной и экономической эффективности музеев и библиотек является принципиально важным и ключевым для создания комплексной системы оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками. Анализ статистической информации отрасли позволил установить, что в настоящий момент внутренние бизнес-процессы музеев и библиотек вынуждены перестраиваться под давлением внешних угроз и вызовов. В условиях неопределённости и изменчивости внешней среды возрастает актуальность реактивной и превентивной адаптации организаций культуры к внешним угрозам путем развития системы показателей оценки эффективности управления музеями и библиотеками.

## **2.2 Систематизация показателей оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками**

На сегодняшний день необходимость в разработке единой системы показателей оценки эффективности управления для музеев и библиотек обосновывается следующими доводами:

- для музеев и библиотек миссией и целью их основной деятельности является выявление, изучение, комплектование, реставрация и хранение фондов, а также популяризация и передача культурного наследия следующим поколениям. Некоторые учреждения культуры, чаще всего, хранят как музейные, так и библиотечные фонды;
- к музейному и библиотечному фонду на законодательном уровне выдвинуты общие правила обеспечения безопасности фондов (пожарной и др.);
- как для музейного, так и для библиотечного фонда предусмотрено не только хранение, но и экспонирование предметов;



- к музейному и библиотечному фонду как к памятникам истории предъявляются одинаковые требования по оцифровке (но на разных платформах);

- музейные и библиотечные фонды имеют общие функции: всеобщее сохранение национальной и культурно-исторической памяти путем трансляции исторической ценности тех или иных экспонатов;

- государственные музеи и библиотеки имеют похожую структуру финансирования и порядок расходования средств;

- и музеи и библиотеки предлагают досугово-культурные мероприятия, экскурсии, осуществляют образовательную деятельность и проч.

Следовательно, показатели оценки эффективности управления музеями и библиотеками могут быть по большей части однородны, выстроены в общую структуру и смоделированы для дальнейшего практического применения.

Подробнее различия и схожесть в деятельности музеев и библиотек рассмотрены в табличном варианте, представленном в приложении А. Как можно заметить, большинство функций музеев и библиотек похоже, что делает возможным создание единой методики оценки эффективности управления, но с единственной оговоркой: ряд показателей будет не однороден и применен только для библиотек или только для музеев.

Следует отметить, что значительный вклад в разработку системы показателей эффективности для музеев и разработку ряда методов для оценки эффективности управления музеями внесла А. Zorloni в своих исследованиях [145; 146]. В ходе беседы с руководителями музеев автор работы определил, что руководители оценивают успешность своих музеев по различным взаимосвязанным показателям. Также отмечается, что до сих пор не существует ни единой общей для всех музеев структуры, ни скоординированной попытки эффективного сбора показателей.

В работе также отражено, что на сегодняшний день стоит острая необходимость в создании системы показателей эффективности, которая

повысила бы прозрачность музейной деятельности и достижение конечных результатов. Отмечается, что не существует единого качественного и количественного показателя, по которому можно было бы оценить и ранжировать результаты работы музея. Необходимо создать такую систему показателей, которая помогла бы сравнивать эффективность различных музеев единой методикой.

Проведем отбор и систематизацию показателей эффективности с целью дальнейшего их практического применения, а также с целью включения их в единую методику оценки эффективности управления музеями и библиотеками.

Для начала рассмотрим Форму федерального статистического наблюдения № 8-НК «Сведения о деятельности музея», а также Форму федерального статистического наблюдения № 6-НК «Сведения об общедоступной (публичной) библиотеке» [31; 32; 33], которые ежегодно в качестве отчета предоставляются музеями и библиотеками в Минкультуры России. В данных формах содержится ряд показателей, которые могут сориентировать его внешних пользователей об эффективном или неэффективном управлении музеями или библиотеками.

Сформируем и перечислим группы показателей эффективности для оценки управления деятельностью музея [48; 49; 51].

Группа 1: организация экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей.

- Число выставок, единиц;
- число массовых мероприятий, единиц;
- число индивидуальных посещений выставок и экспозиций, тыс. чел.;
- число экскурсий, единиц;
- доля музейных предметов основного фонда, экспонированных в течение отчетного года.

Данная группа показателей отражает, прежде всего, качественное функционирование музея в экспозиционно-выставочной деятельности,

направления развития музея в данной области, а также степень вовлеченности посетителей в тематику экспозиции музея.

Группа 2: организация реставрационной деятельности музея.

- Доля отреставрированных музейных предметов, включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации;
- доля музейных предметов, требующих реставрации;

Данная группа показателей отражает степень эффективного функционирования музея в части его реставрационной деятельности. Если доля музейных предметов, требующих реставрации, ежегодно растет, а доля отреставрированных предметов остается неизменной или вообще падает, руководству музея стоит пересмотреть свою политику в области реставрации, например, увеличив штат реставраторов или запросив дополнительное финансирование на реставрацию музейных предметов у учредителя.

Группа 3: организация учета и пользования музейными предметами.

- Доля музейных предметов, являющихся федеральной собственностью и закрепленных за музеями на праве безвозмездного пользования, в числе предметов, включенных в государственную часть музейного фонда;
- доля музейных предметов, включенных в Государственный каталог Музейного фонда Российской Федерации.

Данная группа показателей отражает качественный учет и законное пользование музейными предметами. Согласно музейному законодательству, музейные предметы должны быть официально закреплены за музеями на оперативном управлении или безвозмездном пользовании. Без этого государственная часть музейного фонда не может находиться в пользовании у музея.

Согласно действующему законодательству [29], до 2025 года все музейные предметы должны быть оцифрованы и занесены в Государственный каталог музейного фонда Российской Федерации с целью их систематизации, количественной и качественной оценки. Если указанные показатели не имеют

динамики ежегодного роста, следует задуматься об эффективном функционировании музея по данным направлениям.

Группа 4: контроль уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда.

- Доля площади территории, оборудованной камерами видеонаблюдения;
- доля площади территории, оборудованной охранно-пожарной сигнализацией с выводом на пункт централизованного наблюдения;
- доля площади территорий, оборудованных системами контроля температурно-влажностного режима.

Данная группа показателей отражает степень сохранности и безопасности музейных предметов. Согласно российскому законодательству, необходимые меры охраны, пожарной безопасности и надлежащей сохранности должны быть применены ко всем музейным предметам и музейным коллекциям, находящимся как в фондохранилище, так и в экспозиции.

Группа 5: кадровая обеспеченность музея.

- Доля сотрудников с высшим образованием;
- доля сотрудников со стажем более 3 лет.

Данная группа показателей отражает степень подготовки сотрудников музея, а именно, их знания, навыки и опыт в музейной деятельности. Эффективность управления музеем прослеживается в динамике роста указанных показателей, если опытных сотрудников становится больше, а тех, кому не хватает знаний, направляют на дополнительное обучение и повышение квалификации.

Группа 6: финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея).

- Доля средств, поступивших в музей за счет бюджетных ассигнований учредителя;

- доля средств, поступивших за счет приносящей доход деятельности;
- доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов;
- доля израсходованных средств на пополнение фонда музея от общей суммы расходов;
- доля израсходованных средств на организацию и проведение выставок от общей суммы расходов;
- доля израсходованных средств на реставрацию предметов основного и научно-вспомогательного музейных фондов от общей суммы расходов;
- доля израсходованных средств на информатизацию музейной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку музейного фонда от общей суммы расходов;
- доля израсходованных средств на обеспечение безопасности экспозиции, фондохранилищ, посетителей от общей суммы расходов;
- экономическая эффективность деятельности музея.

Данная группа показателей отражает поступления и израсходованные денежные средства учреждения по категориям расходов и доходов. В данном случае можно проследить, какова доля средств поступает в бюджет музея от приносящей доход деятельности, а какая от бюджетных ассигнований учредителя, а также можно проследить доли всех расходов учреждения по категориям и определить, обоснованы они или нет.

Сформируем и перечислим группы показателей эффективности для оценки управления деятельностью библиотек.

Группа 1: организация экспозиционно-выставочной и фондовой деятельности библиотеки, уровень востребованности библиотеки.

- 1) Число зарегистрированных пользователей библиотеки, человек;
- 2) число посещений библиотеки, посещений, человек;
- 3) число обращений к библиотеке удаленных пользователей, единиц;

- 4) выдано (просмотрено) документов из фондов данной библиотеки;
- 5) число культурно-просветительных мероприятий.

Данная группа показателей отражает количество обращений в ту или иную библиотеку, динамику ее функционирования. Если динамика положительная, то библиотека своевременно, качественно и в полной мере предоставляет населению определенный спектр библиотечно-информационных программ, отвечая на запросы постоянных пользователей, и использует различные методы по привлечению новых пользователей.

Группа 2: хранение и движение библиотечного фонда.

- 1) Доля площади помещений для хранения фондов;
- 2) относительный показатель движения библиотечного фонда.

Положительная динамика отражает эффективное функционирование библиотечной деятельности в части хранения и движения библиотечного фонда (скорости его пополнения).

Группа 3: кадровая обеспеченность библиотеки.

- 1) Доля основного персонала библиотеки с высшим библиотечным образованием;
- 2) доля основного персонала библиотеки со стажем работы в библиотеках свыше 10 лет.

Данная группа показателей отражает эффективную подготовку персонала, а именно, наличие большого опыта работы, а также наличие высшего образования в библиотечной деятельности.

Группа 4: финансовые показатели (оценка поступлений и расходов библиотеки).

- 1) Доля средств, поступивших в библиотеку за счет бюджетных ассигнований учредителя;
- 2) доля средств, поступивших за счет приносящей доход деятельности;
- 3) доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов;

- 4) доля израсходованных средств на комплектование фонда библиотеки от общей суммы расходов;
- 5) доля израсходованных средств на организацию и проведение мероприятий от общей суммы расходов;
- 6) доля израсходованных средств на информатизацию библиотечной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку библиотечного фонда от общей суммы расходов;
- 7) экономическая эффективность деятельности библиотеки.

Данная группа показателей отражает поступления и израсходованные денежные средства учреждения по категориям расходов и доходов. В данном случае можно проследить, какова доля средств поступает в бюджет библиотеки от приносящей доход деятельности, а какая от бюджетных ассигнований учредителя, а также можно проследить доли всех расходов учреждения по категориям и определить, обоснованы они или нет.

Далее объединим следующие группы показателей в одну, так как они похожи по смысловому значению и крайне близки по содержанию, и отразим на рисунке 3:

- группу 5 (оценка кадровой обеспеченности музея) и группу 3 (оценка кадровой обеспеченности библиотеки) объединим в единую группу 5 (оценка кадровой обеспеченности музея и библиотеки);

- группу 4 (финансовые показатели библиотеки) и группу 6 (финансовые показатели музея) объединим в единую группу 6 (финансовые показатели музея и библиотеки).

Рассмотрим ряд качественных показателей эффективности, предлагаемых в статьях [105, 106]. Представленные показатели эффективности будут отобраны для группировки уже в существующую систему показателей эффективности.

В группу показателей Группа 1 (Библиотеки) считаем целесообразным добавить следующий ряд качественных показателей, поскольку они схожи по тематике:

- удовлетворенность пользователями библиотеки мероприятиями в целом или различными программами в отдельности;
- степень открытости фондов для посетителей.

В статье [72] приводится ряд показателей, которые могут быть полезны для дальнейшего анализа и расчета, отнесем их к определенным ранее перечисленным группам показателей.

К Группе 1 (Музеи) отнесем следующий качественный показатель эффективности:

- уровень удовлетворенности качеством предоставления культурных программ.

К Группе 1 (Музеи), Группе 1 (Библиотеки) отнесем следующий количественный показатель:

- количество посещения Интернет-сайта учреждения.

В статье [104] делается отсылка на ряд показателей эффективности управления музеем Виктории и Альберта в Великобритании. Некоторые из них будут отобраны нами и разделены по группам показателей для дальнейшего исследования и применения.

К Группе 1 (Музеи), Группе 1 (Библиотеки) отнесем следующий перечень количественных показателей:

- количество повторных посещений;
- процент посетителей, которые рекомендовали бы посетить музей;
- количество и процент посещений специалистов, преподавателей и студентов творческих отраслей [104].

Также стоит отметить ряд количественных показателей, который вызвал особый интерес для исследования и побудил к формированию новой группы показателей: Группа 7 (Музеи, библиотеки): научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство.

«Организации культуры ориентируют свою работу не только на посетителей, но и на лиц, оказывающих им различные виды поддержки. Для оправдания миссии организации культуры и создания ее репутации



необходима работа с посетителями, заинтересованными лицами, а также средствами массовой информации. Отношения с попечителями, спонсорами, фондами, государственными и местными властями направлены на получение денежной, материальной, организационной поддержки.

Организации культуры вынуждены искать альтернативы государственным источникам финансирования, привлекая финансовые средства от населения, коммерческих и некоммерческих организаций внутри страны и за рубежом» [71]. Таким образом, при возможности музеям и библиотекам необходимо пользоваться такими способами привлечения средств как, например, фандрайзинг.

К данной группе отнесем следующий показатель:

- «общая сумма благотворительных пожертвований, т. е. валовой доход от деятельности, связанной с обращением за финансовой поддержкой, например, от спонсоров, частных благотворителей, благотворительных фондов» [150].

Также к данной группе показателей можно отнести такие качественные показатели, как комфортная температура для нахождения в помещении посетителей, уровень шума (что особенно важно в читальных залах библиотек).

В исследовании [130] отмечается следующий показатель, который можно отнести к данной группе: полезность компьютеров и простота их использования в библиотеке/музее.

Далее рассмотрим статью [65], где выделим важные для дальнейшей работы показатели эффективности и определим их в соответствующие группы.

Один из наборов представленных в статье показателей побудил на образование еще одной группы показателей: Группы 8 (Музеи, библиотеки): уровень развития информационных технологий, информатизация, медийная среда, к которой можно отнести следующий ряд показателей:

- возможность пользователя оставить публичный отзыв об организации на сайте учреждения;

- полнота, доступность, актуальность информации об учреждении, размещаемой на официальном сайте;

- наличие и ведение страниц и аккаунтов в социальных сетях, освещающих работу учреждения;

- наличие электронного читательского билета (для библиотеки) или возможность электронной покупки билета на экспозицию (для музея).

Оставшиеся показатели, отобранные в статье [65], отнесем к следующим группам показателей:

Группа 1 (Музеи), Группа 1 (Библиотеки):

- «доля посетителей, положительно оценивающих работу сотрудников организации» [47];

- «проработанность общей структуры выставки, ее дизайна, смысловых составляющих и связей, эмоциональной окраски, эстетической составляющей, местоположения музейных экспонатов (книг) и пр.» [47];

- наличие общей концепции развития музея/библиотеки.

Также к Группе 1 (Библиотеки) можно отнести представленные в статье [70] следующие показатели эффективности:

- «посещаемость – показатель, характеризующий активность посещения библиотеки (количество посещений, приходящихся на одного читателя в год)» [101];

- «читаемость - показатель, характеризующий интенсивность чтения (среднее число книг, выданных одному читателю в год)» [101].

Также стоит дополнить Группу 5 (Музеи, библиотеки) следующим качественным показателем:

- укомплектованность штата учреждения [101].

Группу 2 (Библиотеки) считаем целесообразным дополнить следующим набором показателей:

- «книгообеспеченность – показатель достаточности книжного фонда

(среднее количество книг, приходящихся на одного зарегистрированного читателя)» [101].

Далее рассмотрим широкий круг показателей, который представлен в Методических указаниях [164], и разделим их на соответствующие группы показателей.

Группа 7 (Музеи, библиотеки): научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство:

- наличие зоны бесплатного WI-FI;
- наличие кафе;
- «наличие сувенирного магазина» [47];
- «наличие во входной зоне актуальной информации» [47];
- «наличие внутренней навигации в учреждении (схемы залов)» [47];
- «наличие мест для сидения, гардероб, чистота помещений» [47];
- «удобство графика работы организации культуры» [47].

К Группе 8: уровень развития информационных технологий, информатизация, медийная среда (Музеи, библиотеки) следует отнести следующие показатели:

- «наличие рекламы и пиара мероприятий учреждения, в том числе: на информационных стендах (афишах), в средствах массовой информации» [65];
- «удобство процедуры покупки (бронирования) билетов» [47];
- «наличие электронных билетов, наличие электронного бронирования билетов, наличие электронной очереди» [65];
- «удобство пользования электронными сервисами, предоставляемыми учреждениями посетителям» [47];
- информирование о новых мероприятиях на сайте учреждения.

Далее рассмотрим в связке с вышеуказанным источником Приказ Минкультуры России от 28.06.2013 № 920 [26] и отнесем выявленные показатели к соответствующим группам.

Группа 3 (Музеи): организация учета и пользования музейными

предметами:

- количество музейных предметов, прошедших регистрацию в инвентарных книгах фондов (единиц);
- количество музейных предметов, прошедших поколлекционную сверку наличия (единиц).

Также добавим в Группу 2 (Библиотеки) следующие показатели:

- количество записей, переданных библиотекой в Сводный электронный каталог библиотек России (экземпляров) [26];
- количество и высокий уровень отреставрированных книжных единиц [30].

Также добавим показатели для Группы 1 (Музеи) и Группы 1 (Библиотеки):

- уровень подготовки и проведения лекций, экскурсий, мероприятий [30; 104].

А также в Группу 4 (Музеи) и Группу 2 (Библиотеки) добавим следующий показатель:

- периодичность контроля состояния сохранности фондов, пересчет количества фондов.

Анализ научной литературы, нормативно-правовых актов и методических рекомендаций Минкультуры России позволил дополнить выделенные ранее группы показателей, а также создать новые группы показателей эффективности, содержащие в себе качественные и количественные показатели, отраженные на рисунке 3.

Далее на примере музеев и библиотек с целью систематизации показателей эффективности построим сбалансированную систему показателей по Р. Каплану и Д. Нортона с использованием групп показателей эффективности, предложенных ранее. Сбалансированная система показателей и стратегическая карта отражены в приложении Б.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 - Группировка показателей эффективности управления государственными музеями и библиотеками

К каждой перспективе подобраны те группы ключевых показателей эффективности (далее – KPI) управления, которые были отобраны нами ранее, и обозначены как  $KPI_1, \dots, KPI_n$ , где:

$KPI_1$ (Музеи) - Организация экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей;

$KPI_1$ (Библиотеки) - Организация экспозиционно-выставочной и фондовой деятельности библиотеки, уровень востребованности библиотеки;

$KPI_2$ (Музеи) - Организация реставрационной деятельности музея;

$KPI_3$ (Музеи) - Организация учета и пользования музейными предметами;

$KPI_4$ (Музеи) - Контроль уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда;

$KPI_2$ (Библиотеки) - Хранение и движение библиотечного фонда;

$KPI_5$  - Кадровая обеспеченность 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.

Построение стратегической карты позволило нам определить следующие важные связи. Во-первых, сильно прослеживается на начальном этапе необходимость создания качественной и современной ИТ-инфраструктуры и ее влияние в последующем на ряд элементов: возможность организации онлайн-площадок (онлайн-показы коллекций, лекции, тренинги, подкасты, игры и др.), обеспечение обратной связи с клиентами, партнерами, формирование лояльности (система бонусов, персонализированные карты, рассылки), обеспечение комфортной среды.

Следовательно, развитая ИТ-инфраструктура в музее или библиотеке формирует базу для цифровизации фондов, увеличения их доступности для посетителей, формирования общественного мнения о музее или библиотеке, предоставления в дистанционном формате необходимых для населения программ. Это может быть особенно актуально в связи с ограничениями для посещения отдельных музеев и библиотек с целью предотвращения распространения пандемии COVID-19.

Музеи чаще всего производят оцифровку самых популярных и ценных экспонатов (в первую очередь), а при имеющихся возможностях и достаточном финансировании формируют различные интерактивы на сайте: например, Государственная Третьяковская галерея размещает лекции о художниках, ютуб-каналы, новости об экспонатах, подкасты и др., что позволяет ознакомиться с предметами искусства, получить необходимые знания в дистанционном формате.

Что касается библиотек, оцифровку старинных особо ценных книг также сможет позволить себе не каждая библиотека, так как необходимо иметь специальное для этого оборудование. Однако, если библиотека представляет хотя бы свой электронный каталог со списком произведений, изданий – это уже шаг навстречу будущей цифровизации.

Так, Российская государственная библиотека (далее – РГБ) позволяет пользователям удаленно пользоваться большим набором электронных книг, в том числе диссертациями. Также РГБ созданы виртуальные экскурсии по библиотеке, размещено более 5 млн изданий в национальной электронной библиотеке, размещены подкасты об изданиях, открыт доступ к виртуальным выставкам и многое другое.

Отметим также такой немаловажный фактор, как развитие персонала. Персонал является одним из ключевых факторов развития музея или библиотеки. Без навыков владения ИТ-технологиями, умения общаться с клиентами, высокопрофессионально выполнять свою работу и удовлетворять растущие с каждым днем запросы посетителей сложнее.

Этика сотрудников, неформальные правила формируют бренд музея и библиотеки, что также отражает ее корпоративную культуру. Развитие персонала влияет как на высокопрофессиональный уровень проведения выставок, формирование долгосрочных отношений с клиентами, так и на создание и развития большого спектра программ: начиная от онлайн платформ, заканчивая различными мероприятиями в стенах музея или библиотеки.

Стоит также отметить необходимость совершенствования системы партнерства со спонсорами, дарителями и другими музеями и библиотеками. У крупных музеев довольно часто есть спонсоры, меценаты, в том числе ряд крупных корпораций или просто благотворительных организаций. Чаще всего спонсоры выделяют денежные средства не только на организацию выставок, но и на дорогостоящую реставрацию отдельной единицы фонда музея или библиотеки. Партнерство со спонсорами необходимо для образования и сбора

дополнительных средств для реставрации экспонатов, проведения ряда крупных мероприятий.

Так, спонсорство – это коммерческая сделка между бизнес-партнерами и учреждениями культуры, где бизнес-партнеры оказывают финансовую поддержку в обмен на рекламное продвижение. Вследствие этого, музеям и библиотекам необходимо выявлять ключевые интересы спонсоров и уметь презентовать свое ценностное предложение на рынке.

Особенно учреждениям следует обращать внимание на организации, имеющие точки соприкосновения с музейной и библиотечной сферами. Необходимо поднимать интерес общественности к проблемам музейной и библиотечной деятельности через повышение огласки, проведение специализированных мероприятий, информатизации.

Грамотно выстроенная и отлаженная система маркетинга уже на первом этапе помогает сформировать ценностное предложение для потребителя, определяет использование инструментов маркетинга: систему лояльности для удержания клиентов и партнеров, определяет систему брендинга, а также позиционирование учреждения на рынке.

Предварительное определение сегмента потребителей также помогает организовать ряд выставок для разных групп потребителей (например, разделить всех мероприятий учреждения на мероприятия для школьников, для студентов, для семей, взрослых и пенсионеров).

Что касается обеспечения современной системы хранения, экспонирования и безопасности фондов, именно это способствует высокопрофессиональному проведению выставок, качественному хранению предметов, обеспечению их безопасности на весь период экспонирования, а также гарантирует качественное хранение фондов для их популяризации и передачи культурных ценностей последующим поколениям.

Высший менеджмент организации служит фундаментом и влияет напрямую на всю систему функционирования: от низов на развитие кадров, систему партнерства, систему маркетинга, ИТ-систему и систему хранения,



безопасности и экспонирования фондов и дальше по цепочке вверх.

Таким образом, в данном параграфе проведен анализ показателей государственного статистического наблюдения в сфере культуры, представленных в формах 6-НК и 8-НК, рассмотрены научные разработки зарубежных и отечественных ученых, практика зарубежных музеев, нормативно-правовые акты и методические рекомендации Минкультуры России, что позволило сформировать группы показателей оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками. Проведенный анализ позволил дополнить ряд существующих в формах 6-НК и 8-НК показателей и сформировать набор показателей, ориентированный на достижение не только коммерческих, но и социальных целей организации.

Представление системы показателей в форме сбалансированной системы показателей по Д. Нортону и Р. Каплану позволяет сгруппировать показатели эффективности по четырем перспективам и проследить их взаимосвязь, а также подчеркивает зависимость отдельных показателей эффективности от стратегических целей организации.

Стоит отметить, что вследствие имеющегося информационного неравенства, неравенства в финансировании, численности населения в регионах, неравенства в потребности необходимого количества кадров, каждый показатель должен иметь свой вес «важности» для той или иной организации. Следовательно, при дальнейшем анализе необходим учет весов «важности» каждого показателя для «точечной» оценки той или иной организации.

Резюмируя, можно сделать вывод о том, что существующая система показателей эффективности управления музеями и библиотеками в Российской Федерации на сегодняшний день не полноценна, не имеет общей структуры, целей и ориентируется скорее на показатели экономической эффективности, минуя социальную. Также отсутствует методика оценки социальных показателей, что усложняет сам процесс оценки и дальнейшее практическое применение. Таким образом, существенной проблемой все еще

остаётся отсутствие методов комплексной оценки социальных показателей.

Также немаловажным остаётся преодоление барьеров между организациями культуры (в частности, музеями и библиотеками) и государством, а также обеспечение гласности и прозрачной деятельности в сфере музейного и библиотечного дела.

Вследствие этого методика оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками должна быть закреплена, в первую очередь, на законодательном уровне. На основе законодательных обязательств музеи и библиотеки принимают на себя ответственность за достижение социально значимых целей по популяризации и сохранению культурного наследия, а также за доведение результатов деятельности до заинтересованных лиц.

### **2.3 Сравнительный анализ как способ определения эффективности управления государственными музеями и библиотеками**

Статистическая информация, представленная в формах Федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-НК в открытом доступе, позволяет нам провести ряд расчетов по группам показателей, составленным по вышеперечисленным формам.

Отдельно стоит отметить ограничения данного 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 свою отчетность в форме 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. Следовательно, ограничением дальнейшего

исследования будет являться отсутствие ряда статистически значимых данных, которые позволили бы провести расчеты по каждому отчетному периоду по тем группам показателей эффективности, которые были составлены ранее.

Поскольку предлагаемая методика оценки эффективности должна быть универсальна и доступна для каждого музея или библиотеки, нами будет 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, мы руководствуемся наличием необходимой для расчетов статистической информацией, публикуемой на официальном сайте музеями и библиотеками, а также намеренно избегаем крупные и успешные музеи и библиотеки, оценивая 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 были выбраны следующие учреждения, на официальном сайте которых представлены формы 8-НК и 6-НК:

- Государственное бюджетное учреждение культуры Воронежской области «Природный архитектурно-археологический музей-заповедник «Дивногорье»;
- Муниципальное казенное учреждение культуры «Кремёнковская библиотека».

Для примера расчета трендового сравнительного анализа были выбраны следующие учреждения, на официальном сайте которых представлены формы федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-НК:

- Государственное бюджетное учреждение Ивановской области «Государственный музей Палехского искусства»;

- Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Кольская центральная детская библиотека».

Первым будет рассмотрен и проанализирован Природный архитектурно-археологический музей-заповедник «Дивногорье». Природный архитектурно-археологический музей-заповедник «Дивногорье» - музей в Лискинском районе Воронежской области России, располагающий значительными историко-культурными и природными ресурсами. Музей создан в 1991 году. Музей-заповедник «Дивногорье» коллекционирует предметы археологии, энографии, этномологии, палеонтологии и ботаники [51; 157].

На официальном сайте музея-заповедника «Дивногорье» представлены годовые отчеты в форме федерального статистического наблюдения 8-НК за 2016-2019 гг. Данный музей предоставляет ряд отчетов с 2012 года, а также предоставляет пользователям информации ознакомиться с основными уставными документами и даже делает попытку самостоятельной оценки эффективности.

К недостаткам можно отнести отсутствие формы 8-НК за 2017 год, вследствие чего для сравнения с другими периодами будет взят 2016 год, также на сайте отсутствует информация о финансовых поступлениях и расходах (например, отсутствует план финансово-хозяйственной деятельности), что затрудняет проведение разносторонней оценки эффективности управления музеем.

На основании расчета цепных показателей в группе 1 была выявлена тенденция к снижению числа массовых мероприятий и числа выставок. Так, в 2019 году по сравнению с 2016 годом число массовых мероприятий уменьшилось почти в 2 раза.

Также в 2019 году по сравнению с 2016 годом выявлена тенденция к увеличению числа экскурсий на 449 единиц. Исходя из этого, можно сделать вывод, что музей направлен на развитие и предоставление по большей части

экскурсий, уменьшая количество массовых мероприятий, что отражено в таблице 5 [51].

Что касается числа индивидуальных посещений и доли музейных предметов основного фонда, экспонированных в течение отчетного года, то удачным годом для первого показателя можно отметить 2018 год, а для второго – 2016 год. Резкое снижение в экспозиционной части музейных предметов может быть по нескольку ряду причин: часть предметов отдано на выставки в другие музеи, смена экспозиции, возврат предметов в фондохранилище и другое [51].

Таблица 5 – Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления музеем-заповедником «Дивногорье»: организация экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей

В процентах

Показатель	Период			Отклонение		Темп роста	
	2016 г.	2018 г.	2019 г.	2018 - 2016 гг.	2019 - 2018 гг.	(2018 г.	(2019 г.
						/2016 г.) ×100%	/2018 г.) ×100%
Группа 1: организация экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей							
Число выставок, ед.	14	14	12	0	-2	100	85,7
Число массовых мероприятий, ед.	48	31	27	-17	-4	64,6	87,1
Число индивидуальных посещений выставок и экспозиций, тыс. чел.	51,2	72,7	64,425	21,5	-8,275	142	88,6
Число экскурсий, ед.	1105	1455	1554	350	99	131,7	106,8
Доля музейных предметов основного фонда, экспонированных в течение отчетного года	0,081	0,045	0,048	-0,036	0,003	55,6	106,7
Примечание – Доля музейных предметов основного фонда, экспонированных в течение отчетного года = число предметов основного фонда, которые экспонировались в течение отчетного года / число предметов основного фонда на конец года.							

Источник: составлено автором на основе данных отчетности музея-заповедника «Дивногорье» в форме федерального статистического наблюдения 8-НК [51; 157].

Расчет показателя доли музейных предметов, требующих реставрации, показал, что тренд однозначной тенденции в отношении данного показателя не имеет. Это может говорить о том, что фонды музея не значительно пополнялись в течение данного периода, следовательно, и предметов, требующих реставрации, не увеличилось, а также это может говорить о качественном хранении и экспонировании музейного фонда. Что касается доли отреставрированных предметов, то музеем данные не предоставлены, что говорит о том, что музей предметы на реставрацию в течение 2016-2019 гг. не отдавал [51].

На основании расчета цепных показателей в группе 3 была выявлена тенденция к увеличению доли музейных предметов, включенных в Государственный каталог Музейного фонда Российской Федерации, что говорит об постепенной цифровизации фондов музея. Подробнее с расчетами можно ознакомиться в исследовании [51].

На основании расчета цепных показателей в группе 5 была выявлена тенденция к снижению доли сотрудников, имеющих высшее образование, однако, к 2019 году данный показатель сумел подняться и выровняться. Что касается доли сотрудников со стажем более 3 лет, то данный показатель имеет тенденцию к снижению, что может говорить как о наборе молодых сотрудников и менее опытных, так и об увольнении опытных.

На основании расчета цепных показателей в группе 6 была выявлена тенденция к росту доли средств, поступивших в музей за счет бюджетных ассигнований учредителя, а также выявлена тенденция к росту экономической эффективности деятельности музея.

Можно сделать предположение, что за счет роста бюджетных ассигнований увеличилась прибыль, которая положительно повлияла на экономический показатель эффективности. Однако в отношении доли средств, поступивших за счет приносящей доход деятельности, наблюдается тенденция к снижению данного показателя [51].

Если бы деятельность музея не финансировалась государством, она была бы убыточной. Также по итогу расчета показателей была выявлена тенденция к снижению доли израсходованных средств на обеспечение безопасности экспозиции, фондохранилищ, посетителей от общей суммы расходов. Это может говорить о том, что первоначальные затраты на покупку и установку оборудования были осуществлены в предыдущих периодах, а в последующем производились затраты только на его содержание.

В 2018 году учреждение направляет больше средств на организацию и проведение выставок, на информатизацию музейной деятельности и на оплату труда работников. Отметим, что вложения были экономически выгодными, потому что в 2018 году экономическая эффективность по сравнению с предыдущим периодом имеет прирост на 0,057 единиц [51]. Подробнее с результатами расчетов можно ознакомиться в приложении В.

Далее проведем горизонтальный сравнительный анализ на примере Муниципального казенного учреждения культуры «Кремёнковская библиотека». Кремёнковская библиотека располагается в Калужской области и была открыта в январе 1979 г. Ежегодно библиотека обслуживает более трёх тысяч читателей. Библиотечный фонд составляет более тридцати шести тысяч экземпляров [167].

На официальном сайте Кремёнковской библиотеки представлены годовые отчеты в форме федерального статистического наблюдения 6-НК за 2017-2019 гг. Библиотека в открытом доступе предоставляет также уставные документы, бюджетные сметы, текстовые отчеты, анализирующие работу библиотеки за отчетный период. Можно отметить, что библиотека не нарушает принцип гласности, так как предоставляет в открытом доступе большой набор документов. К недостаткам можно отнести сложность нахождения информации на сайте.

На основании расчета цепных показателей в группе 1 выявлена тенденция к увеличению числа культурно-просветительских мероприятий, числа обращений библиотеки удаленных пользователей, числа

зарегистрированных пользователей, количества выдачи документов из фондов библиотеки. Рост наблюдается плавный, без резких скачков, что говорит о разностороннем и постепенном развитии библиотеки. Неоднозначная тенденция наблюдается в части числа посещений библиотеки. Так, в 2019 году по сравнению с 2018 годом число посещений библиотеки уменьшилось почти на 10%. Данный показатель не является критическим, но требует тщательного наблюдения. Расчеты по 1 группе показателей отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления Кремёнковской библиотекой: организация экспозиционно-выставочной и фондовой деятельности библиотеки, уровень востребованности библиотеки

В процентах

Показатель	Период			Отклонение		Темп роста	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 - 2017 гг.	2019 - 2018 гг.	(2018 г. /2017 г.) ×100%	(2019 г. /2018 г.) ×100%
Группа 1: организация экспозиционно-выставочной и фондовой деятельности библиотеки, уровень востребованности библиотеки							
Число зарегистрированных пользователей библиотеки, чел.	3300	3308	3308	8	0	100,242	100,000
Число посещений библиотеки, посещений, чел.	29577	33686	30690	4109	-2996	113,893	91,106
Число обращений к библиотеке удаленных пользователей, ед.	5	0	18	-5	18	0,000	-
Выдано (просмотрено) документов из фондов данной библиотеки, ед.	75216	75345	75358	129	13	100,172	100,017
Число культурно-просветительных мероприятий, ед.	-	473	503	-	30	-	106,342

Источник: составлено автором на основе данных отчетности Кремёнковской библиотеки в форме федерального статистического наблюдения 6-НК [167].

На основании расчета цепных показателей в группе 3 можно отметить, что около 80% персонала библиотеки имеет высшее образование, причем



данный показатель стабильно поддерживается библиотекой. Что касается стажа персонала библиотеки, то можно заметить, что доля персонала со стажем работы в библиотеках более 10 лет в течение 2017-2019 гг. увеличивается почти в три раза. Данная положительная тенденция может говорить о том, что персонал библиотеки с каждым годом наращивает опыт своей работы в ее пределах или же о том, что в библиотеку приходят работать с каждым годом более опытные сотрудники.

На основании расчета цепных показателей за период 2017-2019 гг. в группе 4 можно отметить, что экономическая эффективность библиотеки в течение трех отчетных периодов равняется нулю. Однако, это вовсе не свидетельствует об неэффективной деятельности, поскольку библиотека является казенным учреждением, которое в данном случае не осуществляет приносящую доход деятельность, а лишь обеспечивает ее за счет бюджетных ассигнований и различных пожертвований. Следовательно, за отчетный период библиотека тратит все денежные средства, перечисленные ей по смете государством на определенные цели.

Однозначной тенденции в части доли средств, поступивших в библиотеку за счет бюджетных ассигнований, не наблюдается. Отметим, что доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов, доля израсходованных средств на комплектование фонда библиотеки от общей суммы расходов, доля израсходованных средств на организацию и проведение мероприятий от общей суммы расходов изменяются пропорционально доли поступивших средств за счет ассигнований.

Самым расходным годом для библиотеки оказался 2019 год, однако и бюджетные ассигнования были выделены библиотеке больше, чем в предыдущих периодах. На информатизацию библиотечной деятельности, в том числе на создание электронных каталогов и оцифровку библиотечного фонда расходы библиотеки не производились. Оцифровка библиотечных фондов является одной из важнейших функций библиотеки, позволяющих

сохранить культурное наследие страны для будущих поколений, на что необходимо обратить внимание руководству библиотеки и ее учредителю. Подробнее с результатами расчетов можно ознакомиться в приложении В.

Подытожив, отметим, что данное учреждение является казенным и поэтому практически полностью зависит от бюджетных ассигнований учредителя и может расходовать денежные средства соразмерно бюджетным перечислениям по определенной смете. Вследствие этого существуют некоторые ограничения, не позволяющие учреждению действовать автономно. Бюджетные ассигнования позволили при грамотном руководстве учреждением увеличить число культурно-просветительских мероприятий, число обращений библиотеки удаленных пользователей, число зарегистрированных пользователей, количество выдачи документов из фондов библиотеки. Однако, тщательного наблюдения требует и число посещений библиотеки, где прослеживается неоднозначная тенденция.

Отметим также, что библиотекой не выделена площадь помещений для хранения фондов. Библиотеке крайне важно осуществлять грамотное хранение фондов в соответствии с правилами, закрепленными в законодательстве, а без наличия фондохранилища это осуществить невозможно.

Показатель движения библиотечного фонда колеблется от плюса к минусу, но принимает положительное значение к 2019 году. Однако, библиотеке необходимо и далее наращивать темп поступления фондов в библиотеку, а также обеспечивать необходимые условия для его хранения. Около 80% персонала библиотеки имеет высшее образование, причем данный показатель стабильно поддерживается библиотекой, а стаж персонала библиотеки в течение 2017-2019 гг. увеличивается почти в три раза. Данные показатели говорят о ценных кадрах, имеющихся в библиотеке, что является одним из ключевых факторов успеха для организации.

Что касается финансовой деятельности учреждения, в 2019 году учреждением израсходовано максимальное количество выделенных

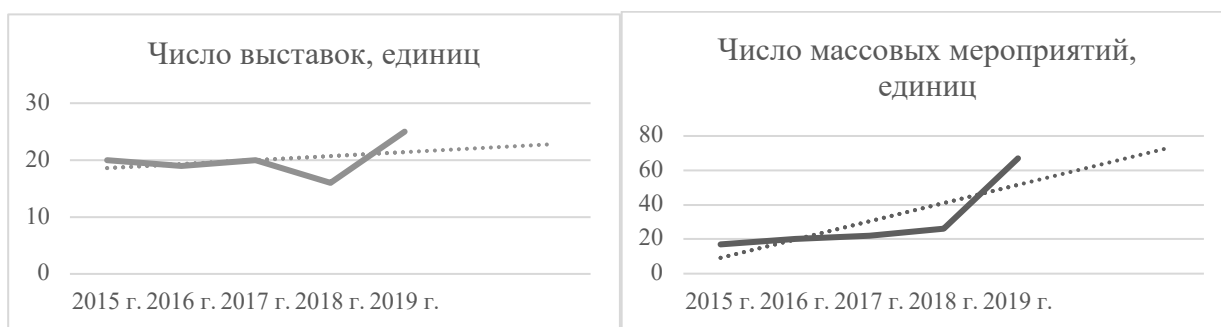
денежных средств, однако, на информатизацию библиотечной деятельности расходы не производились. Руководству библиотеки необходимо обратить особое внимание на оцифровку фондов, позволяющую потенциальным и существующим пользователям, а также будущему поколению пользоваться фондами без ограничений. Подробнее с результатами расчетов можно ознакомиться в приложении В.

В завершении проведем сравнительный трендовый анализ эффективности на примере Государственного музея Палехского искусства и Кольской центральной детской библиотеке. «Музей Палехского искусства создавался при активном участии художников Палеха. Государственный музей Палехского искусства создавался не только как хранилище уникальных работ местных мастеров, но и как культурный центр, в котором провинциальные художники могли бы познакомиться с подлинными произведениями русской и западноевропейской живописи» [157].

На официальном сайте Государственного музея Палехского искусства представлены годовые отчеты по форме федерального статистического наблюдения 8-НК за 2015-2019 гг. Отметим, что музеем представлены формы 8-НК за большой промежуток времени, что говорит об открытости музея, прозрачности его деятельности и налаженном организационном процессе. Также музей предлагает пользователям информации ознакомиться с основными уставными документами, с государственным заданием, положениями и регламентами, регулирующими деятельность. К недостаткам можно отнести отсутствие прочих отчетов помимо представленных форм 8-НК.

На основании расчета цепных показателей за период в группе 1 выявлена тенденция к росту числа массовых мероприятий. Так, темп роста в 2019 году по сравнению с 2018 годом достиг 257,7%. Неоднозначная тенденция наблюдается в части числа выставок, числа индивидуальных посещений и числа экскурсий. В 2017 и 2019 годах показатели отражают максимально высокие значения за весь

рассматриваемый период, что отражено на рисунках 4, 5. Что касается доли музейных предметов основного фонда, экспонированных в течение отчетного периода, то он стабилен и держится на уровне 20%. Данный показатель отражает то, что музей большую часть предметов хранит в фондохранилище и лишь 20% направляет в экспозицию. Однако, это распространенная практика среди музеев, поскольку музейные предметы требуют за собой определенного ухода, что обосновано требованиями по обеспечению сохранности и безопасности. Подытожим тем, что музей в текущий момент направлен на развитие и предоставление по большей части экскурсий (1076 единиц за 2019 год) и организацию массовых мероприятий, наращивая их количество из года в год (67 единиц за 2019 год).



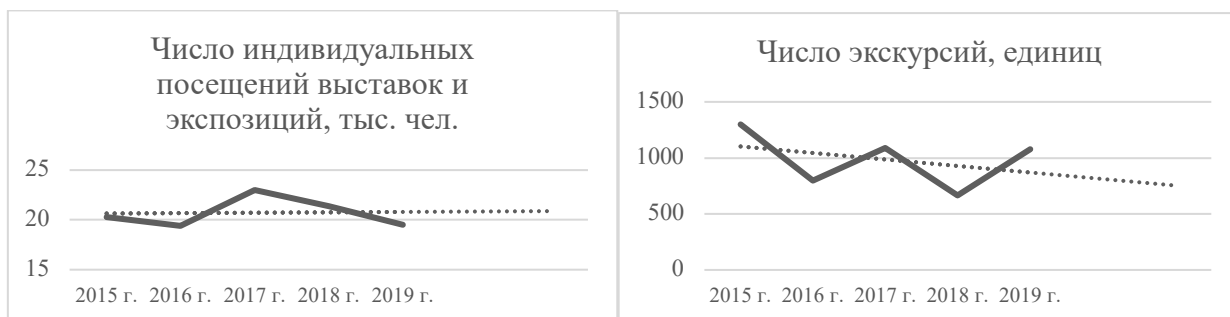
Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Графики тренда для показателей группы 1

Расчет доли музейных предметов, требующих реставрации за период 2015-2019 гг. показал, что тенденций к росту или спаду не наблюдается, показатель стабилен и держится на уровне 20%. Данный показатель не велик, однако музею необходимо отслеживать количество предметов, требующих реставрации для будущего расчета денежных средств на данные работы. Что касается доли отреставрированных предметов, то их доля относительно невелика от предыдущего показателя, что говорит об поэтапной реставрации предметов из года в год.

Особенно стоит отметить 2019 г., где доля отреставрированных музейных предметов была больше, чем в остальные периоды. На основе расчетов цепных показателей в группе 3 выявлена тенденция к увеличению

доли музейных предметов, включенных в Государственный каталог Музейного фонда Российской Федерации, что говорит об постепенной цифровизации фондов музея.



Источник: составлено автором.

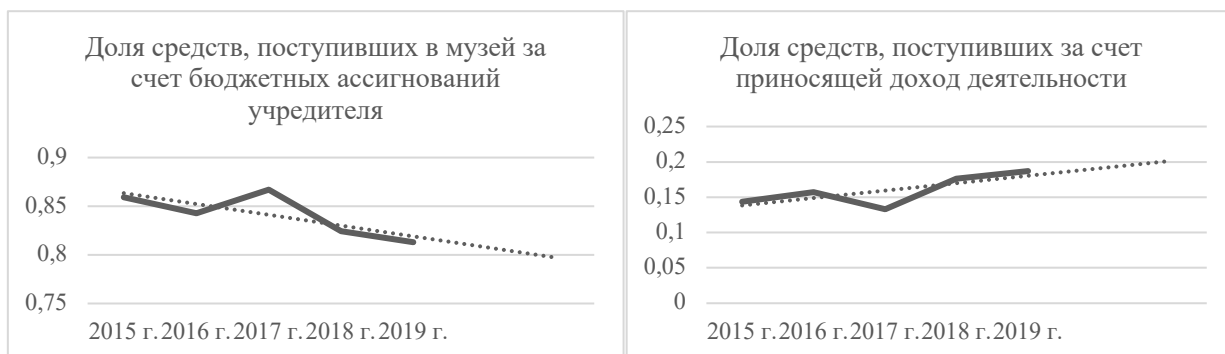
Рисунок 5 – Графики тренда для показателей группы 1

На основании расчета цепных показателей в группе 5 была выявлена тенденция к росту доли сотрудников с высшим образованием (к 2019 году 30%), а также сотрудников со стажем более 3 лет (к 2019 году 90%), однако, музею необходимо продолжать наращивать первый показатель.

На основании расчета цепных показателей в группе 6 отметим, что Государственный музей Палехского искусства большую долю денежных средств получает за счет бюджетных ассигнований, нежели от приносящей доход деятельности, что отражено на рисунке 6. Учреждению стоит задуматься о дальнейших планах по наращивания денежных потоков за счет экскурсионных программ и прочих мероприятий музея, не опираясь лишь на государственные средства.

Также выявлена тенденция к снижению следующих показателей: доли израсходованных средств на пополнение фонда музея от общей суммы расходов, доли израсходованных средств на организацию и проведение выставок от общей суммы расходов.

Тенденция к росту прослеживается в части доли израсходованных средств на реставрацию предметов основного и научно-вспомогательного музейного фонда от общей суммы расходов, что может свидетельствовать об острой необходимости реставрации отдельных предметов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Графики тренда для показателей группы 6

Не имеют однозначной тенденции следующие показатели: доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов, доля израсходованных средств на информатизацию музейной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку музейного фонда от общей суммы расходов, доля израсходованных средств на обеспечение безопасности экспозиции, фондохранилищ, посетителей от общей суммы расходов. Это можно объяснить тем, что учреждение распределяет суммы доходов на определенные расходы в зависимости от своих текущих потребностей. Отметим, что расходы на оплату труда для учреждения первоочередные и имеют наибольшую долю по сравнению с прочими затратами.

На основании трендового сравнительного анализа эффективности управления Государственным музеем Палехского искусства в динамике за период 2015-2019 гг. методом цепных подстановок можно сделать следующие выводы. Государственный музей Палехского искусства направлен на развитие и предоставление по большей части экскурсий.

За последние 5 лет произошло резкое увеличение числа массовых мероприятий. Было отмечено также увеличение доли отреставрированных музейных предметов, а также в процессе анализа выявлена тенденция к увеличению доли оцифрованных музейных предметов.

В ходе анализа также выявлена небольшая доля сотрудников, имеющих высшее образование, руководству необходимо обратить особое внимание на приращение знаний своих сотрудников в той или иной области.

Что касается финансовых поступлений и расходов, однозначная тенденция в отношении доли средств, поступивших в музей за счет бюджетных ассигнований учредителя не выявлена, однако выявлена тенденция к снижению экономической эффективности деятельности музея. Можно сделать предположение, что бюджетные ассигнования, а также средства от приносящей доход деятельности недостаточны для получения прибыли, а лишь перекрывают расходы.

Отметим, что в целом в 2018-2019 гг. затраты были по ряду показателей значительно выше, в других периодах – ниже. Например, доля затрат на оплату труда сотрудникам наибольшая, также увеличились затраты на обеспечение безопасности учреждения и на реставрацию музейных предметов.

Отметим, что именно в 2018-2019 гг. средства от приносящей доход деятельности увеличились. Можно предположить, что вложения музея в его дальнейшее развитие были экономически выгодными, поскольку в 2018-2019 гг. доходы от коммерческой деятельности выросли. Однако, эти показатели необходимо наращивать, чтобы экономическая эффективность по сравнению с предыдущими периодами имела значительный прирост. Отметим, что без увеличения ассигнований учредителя достигнуть этой цели музею будет сложнее. Подробнее с результатами расчетов можно ознакомиться в приложении Г.

Далее будут проведены аналогичные расчеты на примере Муниципального бюджетного учреждения культуры «Кольская центральная детская библиотека». Кольская центральная детская библиотека была создана в 1951 г. Библиотека расположена в Мурманской области, Кольском районе, г. Кола.

Основной целью библиотеки согласно уставу является обеспечение условий для реализации прав граждан различных социально-возрастных групп

на свободный доступ к информации, библиотечным ресурсам, «сохранение накопленных знаний, памяти человечества в виде документов и других носителей информации, распространение знаний и информации в обществе, информационно - библиографическое обслуживание населения, культурно-просветительская деятельность, направленная на удовлетворение духовных и культурных потребностей каждого члена общества» [168].

На официальном сайте Кольской центральной детской библиотеки представлены годовые отчеты в форме федерального статистического наблюдения 6-НК за 2015-2019 гг. Библиотека в открытом доступе предоставляет также уставные документы и текстовые отчеты.

Можно отметить, что библиотека не нарушает принцип прозрачности их деятельности, так как предоставляет в открытом доступе большой набор документов. К недостаткам можно отнести сложность нахождения информации на сайте, а также отсутствие в открытом доступе информации о порядке финансирования учреждения.

На основании расчета цепных показателей в группе 1 однозначных тенденций выявлено не было. Однако отметим, что число посещений библиотеки увеличилось в 2019 г. по сравнению с 2018 г., что отражено на рисунке 7, как и количество выданных (просмотренных) документов из фондов данной библиотеки.

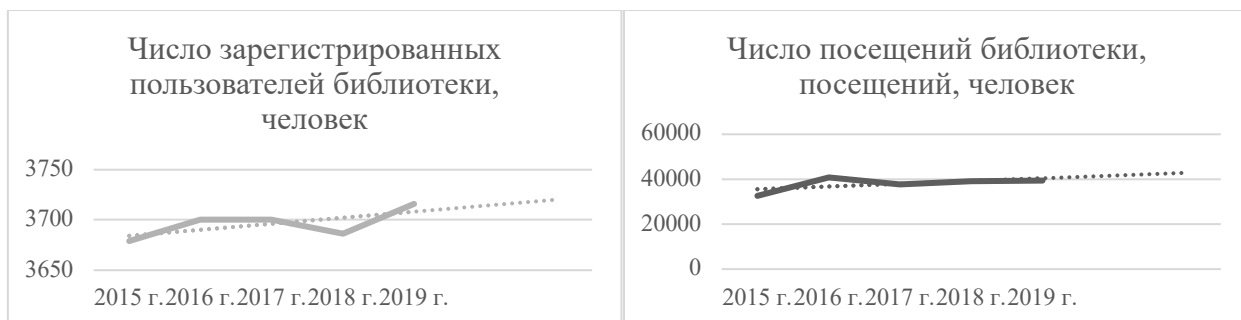
Отметим, что на одно посещение приходится в среднем две выдачи, что является хорошим показателем и отражает высокий спрос на книжные издания. Отметим также, что число культурно-просветительных мероприятий также в 2019 г. увеличилось по сравнению с 2018 г., что отражено на рисунке 8.

На основании расчета цепных показателей в группе 2 тенденция в части доли площади помещений для хранения фондов не выявлена и на протяжении трехлетнего периода равняется примерно 0,2.

Что касается относительного показателя движения библиотечного фонда, то он колеблется от 0,01 до 0,02, а в 2017 году принимает наименьшее



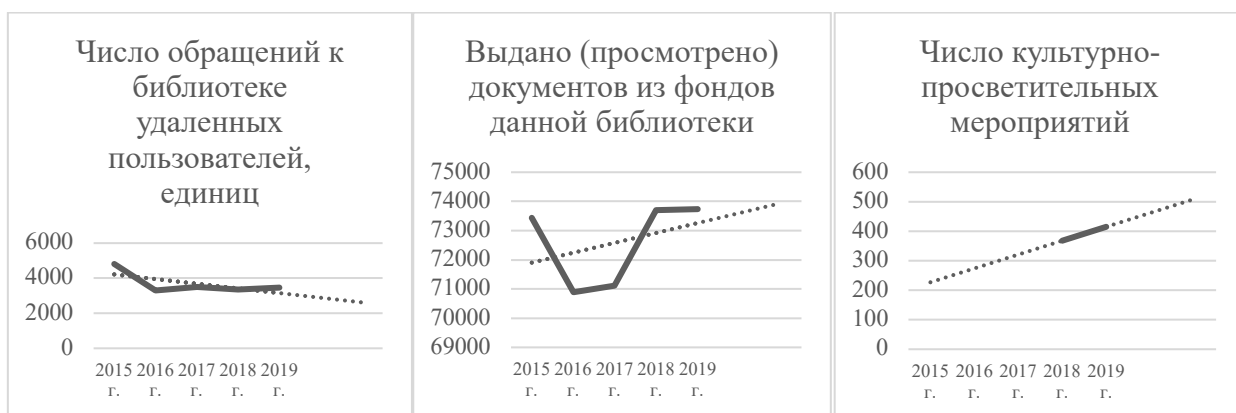
значение – 0,0007. Следовательно, библиотеке необходимо и далее наращивать темп поступления фондов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Графики тренда для показателей группы 1

На основании расчета цепных показателей в группе 3 можно отметить, что около 70% персонала библиотеки имеют высшее образование, однако, данный показатель снижается к 2019 г. до 57%, что может говорить об оттоке кадров, имеющих высшее библиотечное образование.



Источник: составлено автором.

Рисунок 8 – Графики тренда для показателей группы 1

Что касается стажа работы сотрудников библиотеки, то можно заметить, что количество сотрудников со стажем работы в библиотеках более 10 лет в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличивается почти на 15%, а далее вплоть до 2019 г. остается неизменным. Данная положительная тенденция может говорить о том, что персонал библиотеки с каждым годом наращивает опыт своей работы в ее пределах или же о том, что в библиотеку приходят

работать с каждым годом более опытные сотрудники.

На основании расчета цепных показателей в группе 4 можно отметить, что экономическая эффективность библиотеки в течение трех отчетных периодов (2019-2017 гг.) равняется нулю, а в 2016 г. и в 2015 г. – 0,02. Однако, это вовсе не свидетельствует об неэффективной ее деятельности, поскольку данная библиотека является казенным учреждением, которое не осуществляет приносящую доход деятельность, а лишь обеспечивает ее за счет бюджетных ассигнований и различных пожертвований.

За отчетный период библиотека тратит все денежные средства, перечисленные ей по смете государством, на определенные цели. Как можно заметить, однозначной тенденции в части доли средств, поступивших в библиотеку за счет бюджетных ассигнований, не наблюдается, однако ближе к 2019 году показатель увеличивается и составляет 100% от всех поступивших средств. Отметим, что доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов, доля израсходованных средств на организацию и проведение мероприятий однозначной тенденции не имеют. Однако отметим, что в 2017 г. и в 2019 г. расходы на оплату труда составили около 80% от всех расходов.

Доли израсходованных средств на комплектование фонда библиотеки от общей суммы расходов, а также на информатизацию библиотечной деятельности, в том числе на создание электронных каталогов и оцифровку библиотечного фонда изменяются и имеют тенденцию к снижению.

Подытожив, отметим, что данное учреждение является казенным и поэтому практически полностью зависит от бюджетных ассигнований учредителя и может расходовать денежные средства соразмерно бюджетным перечислениям по определенной смете. Вследствие этого существуют некоторые ограничения, не позволяющие учреждению действовать автономно. Однако, бюджетные ассигнования могут позволить при грамотном руководстве учреждением увеличить следующие показатели, не имеющие однозначной тенденции: число культурно-просветительских мероприятий,

число обращений библиотеки удаленных пользователей, число зарегистрированных пользователей, количество выданных документов из фондов библиотеки.

Отметим также, что поскольку относительный показатель движения библиотечного фонда является положительным, и из года в год в библиотеку поступает фондов больше, чем выбывает, то руководству библиотеки необходимо задуматься об увеличении площади фондохранилища, так как для библиотечного фонда необходимо обеспечивать также надлежащие условия для его хранения. Отметим также, что около 70% персонала библиотеки имеет высшее образование, однако, данный показатель снижается до 57% к 2019 году, что может говорить об оттоке кадров из регионов в города-миллионники. Что касается стажа персонала библиотеки, то он, наоборот, из года в год наращивается. Данные показатели говорят о наличии ценных кадров, имеющих большой опыт работы в библиотеке.

Что касается финансовой деятельности учреждения, то большая доля затрат приходится на оплату труда сотрудников (почти 80% в 2019 году), далее – на комплектование фонда и на организацию и проведение мероприятий. Что касается информатизации библиотечной деятельности, расходы библиотекой в данной части не производились. Руководству библиотеки необходимо обратить особое внимание на оцифровку фондов, позволяющую потенциальным и существующим пользователям, а также будущему поколению пользоваться фондами без ограничений. Подробнее с результатами расчетов можно ознакомиться в приложении Г.

Отметим ограничения данного исследования. Рассмотренный метод оценки эффективности управления музеями и библиотеками не учитывает все группы показателей, предложенные ранее, то есть не охватывает значительную группу качественных показателей, которые не предоставляется возможным оценить расчетно-аналитическим путем. Принимая во внимание неполноценность данного метода оценки, необходимо в дальнейшем провести такие эмпирические исследования, которые позволят в дальнейшем провести

качественную оценку оставшихся показателей эффективности управления.

Практическая значимость данного параграфа заключается в расчете отобранных ранее социальных и экономических показателей в формах федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-КН, отражающих эффективность управления музеями и библиотеками, в динамике.

Таким образом, в данном параграфе апробированы методы сравнительного горизонтального и трендового анализа, позволяющие оценить ряд качественных и количественных показателей эффективности управления музеями и библиотеками путем сравнения показателей текущего периода с показателями предыдущего периода и отследить рост или падение значений в динамике.

Формы федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-КН, содержащие в себе обширную информацию о результатах деятельности музеев и библиотек, частично послужили базой для формирования групп показателей эффективности, а метод сравнительного анализа позволил оценить текущие показатели расчетно-аналитическим путем.

## **Выводы по главе 2**

Таким образом, в данной главе изучена практика управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек): проведен статистический анализ деятельности государственных музеев и библиотек в Российской Федерации за 2021 год, рассмотрены основные направления и результаты деятельности Минкультуры России в 2022 году и задачи на 2023 год, определены факторы социальной и экономической эффективности музеев и библиотек, предложена система показателей оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками, изучена практика применения сравнительного анализа при расчете показателей эффективности управления государственными музеями и библиотеками на базе форм федерального статистического наблюдения 8-НК

и 6-НК.

Статистический анализ деятельности музеев и библиотек позволил рассмотреть финансовые и нефинансовые аспекты деятельности, проследить влияние пандемии COVID-19 на финансово-экономическую устойчивость музеев и библиотек, на востребованность музеев и библиотек на онлайн и офлайн формате, отметить развитие цифровизации как один из способов преодоления социально-экономических угроз.

Систематизация факторов социальной и экономической эффективности подводит к необходимости учета внутренних и внешних факторов, влияющих на результаты деятельности музеев и библиотек.

Так, среди внешних социальных факторов оказывают наибольшее влияние на социальную эффективность популяризация музейных и библиотечных фондов для населения, цифровизация фондов, содействие образованию и воспитанию населения, коммуникация с посетителями. Среди внутренних социальных факторов это – профессиональный уровень организации различных мероприятий, программ, уровень квалификации сотрудников, внедрение информационных технологий и инноваций.

Среди внешних экономических факторов оказывают особое влияние степень взаимодействия с заинтересованными лицами с целью получения финансовой поддержки, реактивная и превентивная адаптация к внешним социально-экономическим угрозам. Среди внутренних – управление финансовыми аспектами деятельности, контроль и оценка экономической эффективности в динамике. Таким образом, социальная эффективность музеев и библиотек отражает величину культурной и образовательной ценности, которую организация несет для общества, а экономическая эффективность служит поддерживающим, дополнительным драйвером для достижения главенствующих социальных целей.

Анализ нормативно-правовых актов в сфере музейного и библиотечного дела, форм федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-НК, а также систематизация мнений зарубежных и отечественных исследователей

позволили сформировать группы ключевых показателей эффективности музеев и библиотек, ориентированные на достижение не только экономических, но и социальных показателей: организация экспозиционно-выставочной деятельности музеев, оценка вовлеченности посетителей музеев; организация реставрационной деятельности музеев; организация учета и пользования музейными предметами; контроль уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда; финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея и библиотеки); организация экспозиционно-выставочной и фондовой деятельности библиотеки, уровень востребованности библиотеки; хранение и движение библиотечного фонда; кадровая обеспеченность музея и библиотеки; научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство; уровень развития информационных технологий, информатизация, медийная среда.

Отмечаются ограничения в процессе использования метода сравнительного анализа несмотря на возможность оценки ряда показателей эффективности в динамике. Значительную часть качественных показателей не представляется возможным оценить расчетно-аналитическим путем, вследствие чего необходимо предложить иные способы оценки качественных показателей. Отмечается необходимость дополнения рассматриваемых методов оценки эффективности управления путем проведения дополнительных эмпирических исследований.

## Глава 3

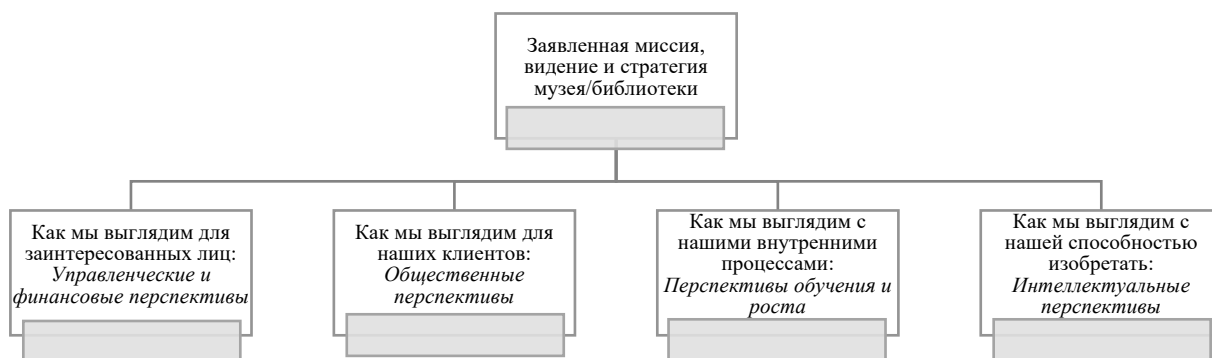
### **Рекомендации по развитию методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек)**

#### **3.1 Имплементация сбалансированной системы показателей как инструмента оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками путем сопоставления с ключевыми факторами успеха**

Научные разработки итальянского ученого А. Zorloni, впервые предложившего модифицировать сбалансированную систему показателей под потребности музеев, позволяют нам использовать ее для музеев и библиотек в связке с ключевыми факторами успеха. Ряд предложений А. Zorloni изложены в исследовании The Boston Consulting Group «Creating a balanced scorecard for museums» [148], а также в статье «Designing a strategic framework to assess museum activities» [145].

На рисунке 9 представлены видоизмененные перспективы: перспектива «Финансы» изменена на «Управленческие и финансовые перспективы» для дальнейшего учета ряда управленческих аспектов. В данном случае важно понять, как музеи и библиотеки выглядят для заинтересованных лиц, в частности для государства и спонсоров, для клиентов, которые формируют основные доходы музеев и библиотек.

В перспективе «Клиенты» была учтена общественная ценность и польза благ для общества, не только для конкретного индивида. В перспективе «Процессы» учтены обучение и рост сотрудников в процессе осуществления своей деятельности. В перспективе «Обучение и развитие» вынесены на первый план интеллектуальные перспективы, скрывающие за собой способность кадров внедрять инновации.



Источник: составлено автором на основе [145].

Рисунок 9 - Модифицированная модель сбалансированной системы показателей

Раскрыть указанные перспективы возможно через «критические факторы успеха», к которым организация должна стремиться для повышения своей конкурентоспособности и достижения успеха на рынке.

Так, S. Weil в своей работе «A success / failure matrix for museums» [145] выделяет четыре ключевых аспекта успешного музея: способность четко сформулировать цель; способность собрать ресурсы, необходимые для достижения цели; владение навыками, необходимыми для расходования ресурсов таким образом, чтобы создавать и представлять публичные программы, достигающие этой цели; управленческие навыки, необходимые для создания и представления этих общественных программ эффективным образом.

E. Koster, J.H. Falk в своей работе «Maximizing the external value of museums» отмечают, что взаимодействие музея с обществом должно быть определено многомерным образом. Успех должен определяться как измеряемая ценность, генерируемая социально, политически и экономически. Многомерная ценность должна включать в себя: то хорошее, что организация предоставляет посетителям; активы организации (ее коллекции, интеллектуальный капитал и бренд); преимущества, предоставляемые



обществу (сохранение музеем коллекций для будущих поколений); качество рабочего места (непрерывный рост и развитие сотрудников); финансовое здоровье организации [145].

В работе J.H. Falk, B. Sheppard «Thriving in the knowledge age: new business models for museums and other cultural institutions» автор отмечает четыре области, в которые музей должен инвестировать: общественная ценность, обучение и рост, внешние связи, ресурсы и финансы [145].

С целью определения наиболее значимых факторов успеха для музеев и библиотек проведено интервью с директорами и топ-менеджерами музеев и библиотек Центрального федерального округа Российской Федерации, а также наблюдение за деятельностью музеев и библиотек, расположенных в Центральном федеральном округе Российской Федерации, которое будет включать в себя изучение процессов работы организаций.

Центральный федеральный округ Российской Федерации выбран в качестве примера для проведения опроса посетителей, наблюдения за музеями и библиотеками, а также для проведения интервью с руководителями и топ-менеджерами музеев и библиотек. Также рассчитаны требуемые для опроса и интервью размеры выборки, исходя из подобранных данных доверительного интервала, доверительной вероятности и генеральной совокупности.

Отметим, что Центральный федеральный округ (далее – ЦФО) не является в данном аспекте типичным для исследования, однако, ключевые задачи эмпирического исследования – это апробация возможности оценки качественных показателей, получение информативных оценок по выбранным критериям. Отметим также, что проведение эмпирических исследований на примере ЦФО – это первый шаг формирования развития методики, тестирование методики, что при успешной ее апробации позволит в дальнейших исследованиях расширить географию и распространить ее на иные регионы России.

Принимая во внимание требуемое количество респондентов для проведения опроса, опрошено 142 респондента, посетивших музеи и библиотеки в различных городах ЦФО.

При отборе респондентов для опроса посетителей были отобраны преимущественно респонденты, посещающие музеи и библиотеки Москвы, Московской, Белгородской и Ярославской области (около 20%, 13%, 6% и 6% от общего количества опрошенных соответственно), а также по 1% - 5% от общего количества опрошенных по остальным регионам ЦФО, что отражает соблюдение пропорций генеральной совокупности (общее количество посетителей музеев и библиотек по ЦФО).

Принимая во внимание требуемое количество респондентов для проведения интервью и наблюдения, проведено интервьюирование руководителей и наблюдение в отношении 136 музеев и библиотек, расположенных в различных регионах ЦФО.

При отборе респондентов для интервью и наблюдения выбраны по большей части музеи и библиотеки Москвы и Московской области (по 8% и 12% из каждого региона от общего числа опрошенных соответственно), а также по 1% - 5% от общего числа опрошенных по остальным регионам ЦФО, что отражает соблюдение пропорций генеральной совокупности (общее количество музеев и библиотек по ЦФО).

В процессе наблюдения изучена уставная, статистическая и служебная документация музеев и библиотек, основных и вспомогательных документов, осуществлен осмотр помещений, территорий музеев и библиотек. Подробнее данный процесс отражен в приложении Д.

Процесс интервьюирования проходил следующим образом. Для начала были сформированы критические факторы успеха музея и библиотеки и предложены директорам музеев и библиотек в процессе интервью. Таким образом, было предложено 9 ключевых факторов успеха (далее – КФУ). В рамках интервью необходимо было:

- прокомментировать, оценить от 0 до 10 все КФУ (где 0 – фактор не учтен в учреждении в принципе, а 10 – фактор учтен и развивается в учреждении в полной мере);

- оценить степень важности КФУ для развития данного музея или библиотеки (где 0 – совсем не важен, а 10 – крайне важен для учреждения)

- дать обратную связь о достижении музеем или библиотекой КФУ (коротко): выделить проблемы, которые препятствуют развитию КФУ и факторы, которые стимулируют развитие КФУ.

Перечислим КФУ, которые были представлены директорам музеев и библиотек в процессе интервью:

- CSF 1. Сохранение музейных и библиотечных фондов;
- CSF 2. Усиление научных исследований и знаний;
- CSF 3. Расширение участия общественности и распространение знаний;
- CSF 4. Максимизация контактов и сотрудничества;
- CSF 5. Обеспечение выполнения миссии за счет организационного совершенства;
- CSF 6. Привлечение и развитие кадрового потенциала;
- CSF 7. Улучшение конкурирующего интеллекта;
- CSF 8. Повышение эффективности управления музеями и библиотеками и подотчетности;
- CSF 9. Управление и увеличение финансовой поддержки.

По результатам исследования (интервью и наблюдения) выделены три группы музеев и библиотек (тип «А», тип «В», тип «С»), обладающие схожими характеристиками, отраженными в приложении Е. Разбивка музеев и библиотек по трем группам (процентное соотношение каждой группы от общего количества музеев и библиотек, рассматриваемых в эмпирическом исследовании) также приведена в приложении Е.

Результаты в процентном соотношении следующие: треть (31,95%) музеев «Типа А», больше половины (51,35%) музеев «Типа В», почти четверть

(16,7%) музеев «Типа С» были изучены в ходе проведения интервью и наблюдения.

Также собраны в табличном варианте следующие результаты интервью: по вертикали руководителям музеев и библиотек представлены КФУ, а по горизонтали руководителям предложено оценить их от 0 до 10 исходя из того, учтены они учреждением или нет, важны ли для учреждения или нет.

Результаты оценок руководителей музеев и библиотек позволили выделить вес важности каждого КФУ для различных групп музеев и библиотек, что отражено в таблице 7.

Наиболее важными для всех групп выделены следующие КФУ: CSF 1. Сохранение музейных и библиотечных фондов, CSF 9. Управление и увеличение финансовой поддержки, CSF 6. Привлечение и развитие кадрового потенциала. К наименее важным для всех групп выделены следующие КФУ: CSF 7. Улучшение конкурирующего интеллекта, CSF 8. Повышение эффективности управления музеями и библиотеками и подотчетности, CSF 4. Максимизация контактов и сотрудничества.

По результатам интервью отметим также следующее. Высшее руководство в отличие от менеджеров позитивнее смотрят на ключевые факторы успеха и оставляют больше положительных отзывов, нежели сами менеджеры. Это может говорить о том, что ряд проблем до руководства может просто не доходить и оставаться на уровне менеджеров.

Так как директор занимается более глобальными вопросами, менеджеры же точно видят проблемы исходя из своей специализации, будь то финансы, маркетинг, хранение и обеспечение безопасности фондов, развитие экспозиции и прочее.

Более позитивно как директора, так и менеджеры отзываются о следующих КФУ: CSF 1. Сохранение музейных и библиотечных фондов; CSF 2. Усиление научных исследований и знаний; CSF 3. Расширение участия общественности и распространение знаний.

Таблица 7 - Обобщенные результаты интервью с руководителями музеев и библиотек, расположенных в пределах ЦФО

В баллах

Ключевые факторы успеха	Оцените КФУ от 0 до 10, где 10 – фактор учтен полностью и 0 – не учтен в принципе			Оцените важность КФУ, где 0 - совсем не важен, 10 - крайне важен		
	Тип «А»	Тип «В»	Тип «С»	Тип «А»	Тип «В»	Тип «С»
CSF 1. Сохранение музейных и библиотечных фондов	9,6	8,5	5,2	9,8	8,9	7,2
CSF 2. Усиление научных исследований и знаний	9	6,7	4,8	9,2	7,5	6,5
CSF 3. Расширение участия общественности и распространение знаний	8,5	6,5	4,2	8,8	7,8	6,2
CSF 4. Максимизация контактов и сотрудничества	8,8	7,2	3,3	9,3	8,2	5,3
CSF 5. Обеспечение выполнения миссии за счет организационного совершенства	9,2	7,3	2,1	8,7	7,6	6,6
CSF 6. Привлечение и развитие кадрового потенциала	8,7	7,7	1,5	9,5	7,9	7,7
CSF 7. Улучшение конкурирующего интеллекта	7,1	5,4	0,4	7,6	7,2	6,8
CSF 8. Повышение эффективности управления музеями и библиотеками и подотчетности	8,9	5,2	3,2	8,5	6,6	4,9
CSF 9. Управление и увеличение финансовой поддержки	8,9	5,7	4,2	9,5	7,8	8,9

Источник: составлено автором.

Больше всего негативных отзывов набрали следующие КФУ: CSF 7. Улучшение конкурирующего интеллекта; CSF 5. Обеспечение выполнения миссии за счет организационного совершенства. Следовательно, над этими факторами необходимо еще поработать как менеджерам в своих отделах, так и директору по всему учреждению.

Отдельно отметим ключевой фактор успеха CSF 9. Управление и увеличение финансовой поддержки. Руководителями музеев и библиотек отмечено, что данный фактор ими практически полностью учтен (8,9 из 10), однако, практически половина отзывов руководителей и менеджеров о данном факторе негативны. Данное явление может свидетельствовать о том, что

директоры осознают данную проблему и принимают ее, осознают важность данного фактора, однако, не видят путей решений и не знают, как могут повлиять на развитие данного фактора.

Далее кратко раскроем суть каждого ключевого фактора успеха и прокомментируем его, учитывая ответы опрошенных руководителей музеев и библиотек, а также учитывая наблюдения за отдельными музеями и библиотеками.

*CSF 1. Сохранение музейных и библиотечных фондов.*

Данный фактор успеха может включать в себя тщательное, обоснованное и ответственное управление фондами, которые имеют ценность для культуры. К данному фактору успеха можно отнести цифровизацию фондов, выявление потенциальных дарителей фондов, процент работ на экспозиции, количество фондов, представленных во временное пользование другим музеям и библиотекам, количество фондов (предметов), приобретенных в прошлом году.

Наблюдения, а также ответы директоров в процессе интервью позволили отметить следующие проблемы, с которыми сталкиваются музеи и библиотеки в процессе достижения данного фактора успеха:

- недостаточное финансирование на проведение мероприятий для обеспечения сохранности фондов, что ведет к ненадлежащим условиям для хранения музейных и библиотечных фондов: отсутствие измерителей температурно-влажностного режима, что приводит нередко к случаям обнаружения плесени, иных повреждений при сверки фондов, недостаточное количество площади для хранения фондов, отсутствие подходящего оборудования для надлежащего хранения фондов, также отмечаются случаи недостаточного финансирования на реставрацию;

- нехватка финансирования на проведение мероприятий для обеспечения безопасности фондов: на обеспечение пожарной безопасности и установки охранной сигнализации, на установку камер видеонаблюдения, установку тревожных кнопок, недостаток финансирования для установки габаритных

металлических стеллажей для хранения фондов;

- присутствуют случаи некачественного учета предметов, а также ненадлежащего оформления и хранения учетной документации, содержащей информацию о фондах в музее/библиотеке (частичное отсутствие полного описания предмета или его отсутствие в принципе в описи всех предметов), что способствует частой потере предметов при сверке. В случае с библиотеками ряд руководителей отмечают, что из-за большого количества единиц библиотечного фонда до сих пор не выявлены все книжные памятники;

- острый недостаток кадров, а именно, главных хранителей и хранителей по отдельным коллекциям для управления фондами и обеспечения надлежащей их сохранности, также отмечается острый недостаток музейных смотрителей;

- присутствует проблема с оцифровкой фондов. Ряд руководителей отмечают, что это довольно дорогостоящий процесс, требующий специального оборудования, а также достаточного количества квалифицированных кадров.

Стоит отметить и положительные моменты. Ряд федеральных и региональных музеев, особенно расположенных в Москве, имеют довольно сильную систему обеспечения безопасности и сохранности фондов, а также большое количество квалифицированных кадров, так как отток кадров в основном происходит из регионов в столицу.

Директоры музеев и библиотек также отметили следующие стимулирующие факторы: привлечение кадров из профильных университетов после прохождения студентами практики, вовлеченность и обучение кадров, развитие корпоративного духа и достижение единой цели учреждения, налаживание внутренних процессов по перераспределению уже имеющихся денежных ресурсов, полученных от приносящей доход деятельности, привлечение волонтеров, спонсоров для финансирования точечных проектов, взаимодействие с учредителем о возможном продвижении и развитии учреждения в том или ином направлении и финансировании соответствующих

мероприятий. Данный фактор является одним из ключевых факторов успеха музея или библиотеки, что в полной мере осознается руководством учреждений, и отражает напрямую качество осуществления основной деятельности учреждения, вследствие этого директора музеев и библиотек отметили его как один из наиболее важных для дальнейшего развития и достижения поставленных целей руководством.

*CSF 2. Усиление научных исследований и знаний.*

К данному фактору успеха можно отнести количество публикаций в научных изданиях, количество положительных отзывов и освещение в СМИ, сотрудничество с другими музеями или библиотеками по организации выставок, наличие издательской деятельности, наличие исследований, связанных с выставками (которые нацелены на их разработку и совершенствование, чтобы привлечь аудиторию).

Ряд федеральных музеев и библиотек активно осуществляют издательскую деятельность, выпускают различную печатную продукцию (журналы и книги) о деятельности музея или библиотеки, выпускают печатные каталоги с предметами, а также проводят внутренние исследования, касающиеся определенной тематики. Для внешних исследователей предоставляется доступ в закрытые фондохранилища, выдаются ценные экземпляры для изучения предмета.

К стимулирующим факторам можно отнести: личная заинтересованность руководства в развитии музея или библиотеки. Нередко директора музеев или библиотек отмечали, что занимаются исследованиями по тематике музея или библиотеки всю свою жизнь, выпустили немало публикаций и готовы и дальше вносить вклад в развитие культуры по данному направлению. Также стоит отметить приверженность отдельных исследователей своему делу, для которых исследование – это не только способ заработка, но и хобби. Данный фактор важен для развития музея или библиотеки, однако является недооцененным, и большинством учреждений отодвигается на второй план.



*CSF 3. Расширение участия общественности и распространение знаний.*

Для достижения данного фактора успеха необходимо улучшать взаимодействие с клиентами, внедрять различные дополнительные проекты (широкий спектр стимулирующих мероприятий: концерты, фильмы, лекции, семинары). Также необходимо предлагать, например, питание, парковки для автомобилей посетителей. Ключевую роль здесь играют ИТ-технологии и инновации, что способствует расширению доступа к фондам (оцифровка фондов, ведение социальных сетей).

Стоит отметить, что практически все музеи и библиотеки стараются проводить ряд дополнительных стимулирующих мероприятий, однако, масштаб их зависит от имеющихся в учреждении ресурсов и количества местного населения, количества туристов. К сожалению, не все музеи имеют оборудованные парковки или столовые (рестораны) для посетителей.

Комфортная и образовательная среда музея и библиотеки заставляет клиента возвращаться снова и снова, быть вовлеченным в деятельность учреждения даже дистанционно. Некоторые библиотеки и музеи проводят в дистанционном формате онлайн-экскурсии, семинары и лекции о тех или иных деятелях культуры, предоставляют доступ к ютуб-роликам, обучающим подкастам, онлайн-библиотеке и другое. Стимулировать развитие данной деятельности можно через обучение сотрудников цифровым технологиям, которые будут обеспечивать более комфортное времяпровождение в музее или библиотеки. Данный фактор отмечен как важным, однако не основным, а дополнительным стимулирующим посетителей возвращаться вновь.

*CSF 4. Максимизация контактов и сотрудничества.*

Данный фактор успеха отражает готовность музея или библиотеки искать возможности для стратегического партнерства с другими организациями. Одной из ключевых целей является устойчивое положение на рынке, на международной арене, укрепление бренда. Важным в данном случае является количество международных мероприятий, международных

выставок, наличие посещений других международных музеев и библиотек, количество совместных проектов с другими организациями.

Отметим, что ряд крупных музеев с богатой коллекцией готовы обмениваться или передавать на выставки в другие города или страны свои фонды. Также руководство музеев и библиотек отмечают, что принимают зарубежные работы для экспозиций, а иногда принимают их в постоянное пользование за определенную цену. Ряд музеев или библиотек организуют зарубежные стажировки для пополнения собственного фонда. Также стоит отметить, что многие музеи и библиотеки участвуют в открытых обсуждениях, форумах, проводимых для всех учреждений культуры. Одним из них является Санкт-Петербургский Международный культурный форум, который ежегодно проводится с целью привлечения руководства и экспертов различных организаций культуры со всех стран мира для обмена знаниями и заимствования опыта.

Отметим также, что ряд музеев и библиотек общаются со своими коллегами из других стран и внутри страны в социальных сетях, вступают в общие по интересам онлайн-группы, обмениваются мнениями и имеющимся опытом. Данный фактор отмечен музеями и библиотеками в категории средней важности, однако, практически большинство учреждений стараются контактировать с коллегами из других организаций в целях расширения собственных знаний и опыта и пополнения фонда музея и библиотеки.

*CSF 5. Обеспечение выполнения миссии за счет организационного совершенства.*

Данный фактор успеха должен быть обеспечен мониторингом внутренних процессов и управлением человеческих ресурсов. Способность создавать хороший организационный климат является признаком успеха. Качество управления влияет напрямую на эффективность музея и библиотеки. Музеи и библиотеки должны уметь четко формулировать свои программные цели, ставить четкие задачи сотрудникам.

Директоры учреждений отмечают, что организация внутренних

процессов одна из важнейших ключевых факторов успеха, поскольку влияет на качество осуществления основной деятельности учреждения. Корпоративная культура поддерживается далеко не во всех учреждениях культуры. Однако часть руководителей отмечает, что поддерживают организационный климат и считают это важным. Также стоит отметить, что сотрудников обычно не оценивают по целям всей организации, в большинстве случаев они отвечают точно за свой отдельный функционал.

Стимулирующими факторами руководство отметило следующие инструменты: стимулирующие премии-выплаты сотрудникам, повышение в должности. Отдельные музеи и библиотеки с сильным брендом и корпоративной культурой отметили, что их сотрудники работают эффективнее, потому что чувствуют приверженность к команде, отдаются делу полностью, так как чувствуют свою персональную ответственность и вклад в общий проект. Директорами также отмечается, что личные взаимоотношения между сотрудниками, их сплоченность является одним из ключевых факторов успеха.

*CSF 6. Привлечение и развитие кадрового потенциала.*

Удовлетворенность сотрудников сильно коррелирует со следующими факторами: карьерный рост, организационный климат, внутренняя и внешняя мотивация. Сотрудники – ключевые заинтересованные стороны, так как играют решающую роль в создании «продукта культуры». Отметим, что необходимо привлекать сотрудников, которые внедряют инновации и ИТ-технологии. Важное значение также играет индивидуальная эффективность каждого сотрудника и ее влияние на общую эффективность.

Директоры музеев и библиотек отметили, что считают кадры одним из ключевых факторов успеха. Ряд директоров отметили (в основном, директора регионов) на острую нехватку хранителей фондов и музейных смотрителей. Некоторые хранители отвечают за очень большой объем работы (особенно, если в музее или библиотеке большой объем фондов), хранителям не хватает времени на оцифровку фондов, так как в основном они заняты выявлением,

учетом и хранением фондов. Острая нехватка музейных зрителей снижает уровень сохранности и безопасности фондов. Стоит отметить, что неквалифицированные кадры встретились, в основном, в дальних регионах и в муниципальных учреждениях. В остальных случаях – все работники имеют большой опыт работы и постоянно развиваются. В отдельных музеях и библиотеках большое внимание уделяют повышению квалификации кадров и направляют сотрудников на обучение с определенной периодичностью.

Одним из существенных стимулирующих факторов можно отметить формирование корпоративного духа и донесение до каждого сотрудника видения и миссии учреждения, что сформирует привязанность сотрудника к своему месту работы, приверженность к своему делу, умение работать в команде, понимать общую цель учреждения. Важным стимулирующим фактором является обучение сотрудников дополнительным навыкам, вклад в будущее каждого сотрудника.

*CSF 7. Улучшение конкурирующего интеллекта.*

Музеи и библиотеки являются частью общего рынка досуга и развлечений, который включает в себя театры, кино, спортивные мероприятия, зоопарки, концерты, домашние развлечения. Конкуренция может быть прямой или косвенной, явной или неявной. Конкуренция побуждает участвовать в бенчмаркинге конкурентоспособности, тщательно отслеживая рыночные тенденции, и внедрять системы планирования. Конкурирующий интеллект является стратегическим фактором, так как позволяет руководителям быть в курсе того, что хочет рынок потребителей сейчас.

Как отмечается в исследовании A.F. Colladon, F. Grippa и R. Innarella «Studying the association of online brand importance with museum visitors: an application of the semantic brand score», рынок потребителей включает в себя не только жителей отдельной страны, но и его туристов. И те и другие формируют мнение о том или ином культурном учреждении и размещают комментарии на различных сайтах, например таких, как TripAdvisor.com, аккумулирующие информацию для потенциальных посетителей,

стимулирующие в принятии определенного решения и способствующие обмену знаний о том или ином учреждении культуры. Оценка мнения общества может помочь руководству или полностью изменить траекторию своего развития или скорректировать определенные детали в процессе управления [126].

Руководители музеев и библиотек отмечают, что большинство из них отслеживают книгу отзывов, где учитывают мнение посетителей, а на сайте учреждения используется форма «обратной связи», что помогает лучше понять мнение посетителей. К стимулирующим факторам можно добавить необходимость тщательного анализа рынка, потребностей целевой аудитории, использование ключевых преимуществ для привлечения посетителей, поддержание лояльности посетителей с помощью «карт лояльности» и другое.

*CSF 8. Повышение эффективности управления музеями и библиотеками и подотчетности.*

Руководство музеев и библиотек несет ответственность перед учредителями, спонсорами, в некоторых музеях и библиотеках проводится периодическая оценка эффективности работы генерального директора. Важным здесь является наличие информации о стратегическом развитии, наличие имен и биографии ключевых сотрудников на официальной странице учреждения, наличие годовых отчетов, финансовых отчетностей.

Руководство музеев и библиотек отмечает, что они стараются периодически размещать на официальном сайте основные учетные документы, а также отчеты о деятельности музея или библиотеки. Некоторые крупные учреждения готовят специальные отчеты для заинтересованных лиц, в которых содержится в том числе концепция развития на 5-10 лет, включающая в себя миссию, видение, стратегические цели, маркетинговую и финансовую стратегии, а также планы учреждения на ближайшие 5-10 лет. Данный фактор большинство музеев отметили значительно важным, однако практически каждый руководитель упоминает его ближе к концу рейтинга. Также выдвинуто предположение, что не каждый

руководитель понимает важность прозрачности деятельности, так как тем самым клиенты, партнеры, государство выстраивают доверительные отношения с учреждением.

К стимулированию данного фактора можно отнести налаживание качественной работы аналитического, финансового и маркетинговых отделов, которым необходимо ежегодно или ежеквартально аккумулировать информацию об учреждении и подготавливать ее не только в виде краткого отчета для учредителя, а также использовать полученные данные для разработки концепции развития.

*CSF 9. Управление и увеличение финансовой поддержки.*

Финансовые проблемы заставляют многих музеев и библиотек жертвовать инновационными проектами, которые пошли бы на пользу учреждению. Для сохранения определенной степени независимости от учредителя и спонсоров, музею и библиотеке важно увеличивать свои собственные доходы из различных источников и укреплять свои возможности по сбору средств. Важным здесь являются поток доходов от приносящей доход деятельности в процентах от всех доходов, спонсорство и уровень полученных доходов от спонсоров; эффективность фандрайзинга (привлечение финансирования через различных спонсоров, волонтеров для реализации социально значимых задач).

Руководителями в процессе интервью ни раз понимался острый вопрос о финансировании их деятельности. Если говорить о федеральных учреждениях, то у них больше не только доходов от основной деятельности, субсидий от учредителей, но и больше партнеров и спонсоров. Это обусловлено тем, что федеральные музеи и библиотеки реализуют более крупные проекты, у них больше фондов в пользовании, а также они обслуживают большее количество населения. Однако, и внедрять ряд инновационных проектов могут только они. Если говорить о муниципальных учреждениях в регионах, которые крайне стеснены в финансах, конкурировать с другими учреждениями им крайне тяжело. Большинство муниципальных

учреждений, а также ряд региональных учреждений в регионах не могут обеспечить надлежащую безопасность и сохранность фондов из-за недостаточного количества финансов. Более того, если музей или библиотека не популярны и имеют низкий рейтинг, партнеров и спонсоров у них практически нет.

Для стимулирования данного фактора, в первую очередь, муниципальным учреждениям необходимо официально обращаться к учредителям для дополнительного финансирования и привлечения квалифицированных кадров из других городов. Без этого учреждение может не выполнить свой финансовый план на следующий год, а руководство не сможет внедрять инновационные решения, способствующие дальнейшему развитию.

Данный фактор успеха отмечается руководителями музеев и библиотек как ключевой, поскольку он финансирует все остальные факторы и дает толчок для дальнейшего развития. Однако, только грамотное управление и распределение финансов может способствовать улучшению ситуации. Перед вложением средств в отдельные инновационные проекты особенно необходимо просчитывать все внутренние и внешние риски. Принимая во внимание мнение руководителей музеев и библиотек, а также наблюдение за объектами, отметим острую необходимость выявления проблем и определения стимулов для развития учреждений культуры.

Наблюдения показали, что для понимания важности прозрачности деятельности, выстраивания и формирования доверительных отношений руководства с государством, клиентами, партнерами и другими заинтересованными лицами, а также учитывая постоянную нехватку финансирования для достижения ряда социально-экономических целей учреждения, отчасти нерациональное использование и управление финансовыми средствами, руководителям музеев и библиотек необходимо повышение финансово-экономической грамотности.

Так, в статье Е.Н. Беловой и А.И. Таюрского [55] отмечается, что в

настоящий момент растет необходимость выработки новых форм поведения руководителей, усиления гибкости и стратегической направленности управления на основе постоянно обновляемых знаний. Отсутствие необходимого уровня управленческой компетентности в области современного менеджмента серьезно затрудняют адаптацию руководителей учреждений сферы культуры к новым условиям деятельности. Также авторы отмечают, что умение постоянно пополнять свои знания, повышать свой культурный уровень – важнейшая сторона управленческой деятельности.

Стратегия развития любого учреждения в сфере культуры предполагает сотрудничество с властями и общественными организациями на уровне партнерских отношений, усиление связи между ними способствует ориентированной на потребности общества деятельности. Вследствие этого, отметим, что для музеев и библиотек, особенно нуждающихся в квалифицированных управленческих кадрах, не имеющих такой финансовой и административной поддержки как крупные учреждения, единая методика должна послужить инструментом управления, направленным на эффективное использование денежных средств и как следствие повышение экономической и социальной эффективности деятельности учреждения.

По результатам интервью и наблюдения можно заметить, что все ключевые факторы успеха примерно в равной степени важны для опрошенных руководителей музеев и библиотек. Это может говорить о том, что руководители не хотят полностью устранять какой-то фактор, а стремятся в равной степени учесть каждый из них. Однако, результаты наблюдения и интервью позволили предположить, что важность показателя должна быть определена каждым музеем или библиотекой самостоятельно, учитывая стратегические цели учреждения.

Рассмотрим предложенную для музеев и библиотек модифицированную структуру сбалансированной системы показателей (далее – ССП) в таблице 8, учитывающую предлагаемые ключевые факторы успеха [145].



Таблица 8 - Имплементация ССП как инструмента оценки эффективности управления музеями и библиотеками путем сопоставления с КФУ

Перспективы	Цели	КФУ	Показатели	Весовое значение
Интеллект	Цель 1: Сохранение культурного наследия (музейных и библиотечных фондов) для будущих поколений и прирост имеющихся исследований и знаний об особо значимых культурных ценностях	CSF 1. Сохранение музейных и библиотечных фондов. CSF 2. Усиление научных исследований и знаний.	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 2 (Музеи) - Качество организации реставрационной деятельности музея. KPI 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство.	X
Общество	Цель 2: Популяризация знаний об культурном наследии страны, эффективное взаимодействие с партнерами и конкурентами.	CSF 3. Расширение участия общественности и распространение знаний. CSF 4. Максимизация контактов и сотрудничества. CSF 7. Улучшение конкурирующего интеллекта.	KPI 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство. KPI 8 - Уровень развития информационных технологий, информатизация, медийная среда.	X
Управление и финансы	Цель 3: Качественное и прозрачное управление и подотчетность, привлечение денежных средств	CSF 8. Повышение эффективности управления музеями и библиотеками и подотчетности. CSF 9. Управление и увеличение финансовой поддержки.	KPI 6 - Финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея, библиотеки). KPI 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство.	X
Обучение и рост	Цель 4: Мониторинг внутренних процессов и эффективное управление человеческими ресурсами	CSF 5. Обеспечение выполнения миссии за счет организационного совершенства. CSF 6. Привлечение и развитие кадрового потенциала.	KPI 1 (Музеи) - Качество организации экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей. KPI 1 (Библиотеки) - Качество организации деятельности библиотеки, уровень востребованности библиотеки. KPI 5 - Оценка кадровой обеспеченности музея, библиотеки.	X

Источник: составлено автором.

В отличие от ранее рассмотренной сбалансированной системы показателей, данная система расширена и позволяет учесть не только стратегически цели и группы показателей эффективности управления, но и ключевые факторы успеха, а также определяет весовое значение (важность) отдельных показателей для различных организаций.

В данном параграфе дополнена сбалансированная система показателей, предлагающая к рассмотрению четыре перспективы (интеллект, общество, управление и финансы, обучение и рост), учитывающие влияние отдельной организации на все общество. По итогам проведенного интервью в отношении руководителей музеев и библиотек сделан вывод о равномерной важности всех ключевых факторов успеха, указанных в исследовании. Результаты наблюдения и интервью позволили предположить, что важность показателя должна быть определена каждой организацией самостоятельно, учитывая направления развития организации.

Таким образом, в параграфе предложена к рассмотрению модифицированная сбалансированная система показателей, применимая для музеев и библиотек, учитывающая общественную ценность и пользу для общества. В сбалансированной системе показателей учитываются предложенные ранее ключевые факторы успеха и группы показателей эффективности управления для музеев и библиотек, а также учтена необходимость определения весов важности показателей для отдельных организаций.

Данный метод оценки может служить фундаментом для построения комплексной методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками. Актуальность сравнения различных по своей структуре, целям, задачам, фондовой, кадровой, финансовой, материальной и технической обеспеченности и другим атрибутам деятельности музеев и библиотек подводит к необходимости интегрирования всех показателей эффективности управления в единый показатель, оценивающий степень достижения всех факторов успеха.

### **3.2 Предложения по разработке средневзвешенного показателя измерения эффективности управления государственными музеями и библиотеками**

С целью дополнения единой методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками проведены дополнительные эмпирические исследования – опрос посетителей музеев и библиотек.

Для проведения эмпирического исследования Центральный федеральный округ Российской Федерации выбран в качестве примера для проведения опроса посетителей музеев и библиотек. Также рассчитаны требуемые для опроса размеры выборки, исходя из подобранных данных доверительного интервала, доверительной вероятности и генеральной совокупности. Принимая во внимание требуемое количество респондентов для проведения опроса, опрошено 142 респондента, посетивших музеи и библиотеки в различных городах Центрального федерального округа.

При отборе респондентов для опроса посетителей отобраны преимущественно респонденты, посетившие музеи и библиотеки Москвы, Московской, Белгородской и Ярославской областях (около 20%, 13%, 6% и 6% от общего количества опрошенных соответственно), а также по 1% - 5% от общего количества опрошенных по остальным регионам ЦФО, что отражает соблюдение пропорций генеральной совокупности (общее количество посетителей музеев и библиотек по ЦФО).

Опрос проведен с 02 октября по 02 ноября 2020 года с использованием онлайн-платформы <https://www.surveymonkey.com/ru/> (инструмент для исследования удовлетворенности клиентов (посетителей) в режиме онлайн). Опрос составлен из 27 вопросов, в обязательный блок включен 21 вопрос (оценка удовлетворенности опрошенными респондентами музеями и библиотеками в целом), в специальный блок - 6 вопросов (оценка удовлетворенности респондентами отдельными музеями и библиотеками, расположенными в Центральном федеральном округе).

На вопрос, как часто респонденты путешествовали по России в 2019 году, ответы были получены следующие: 1-2 раза в полгода (26,2%), 1-2 раза в год (16,7%), 1 раз в 2 года (14,3%), 1-2 раза в месяц (14,3%), реже (чем 1 раз в 2 года) – 9,5% и не путешествовали по России в 2019 году 19% опрошенных. Как можно заметить, большая часть респондентов путешествовала по России часто (1-2 раза в полгода). То есть респонденты, предположительно, часто посещали культурно-образовательные мероприятия в рамках посещения того или иного региона, что дает нам возможность оценить удовлетворенность теми или иными музеями или библиотеками.

На вопрос, как часто респонденты путешествовали по России с апреля 2020 года по октябрь 2020 года, ответы были получены следующие: не путешествовали 47,6% респондентов, путешествовали 1-2 раза в месяц – 2,4%, 1-2 раза в полгода – 28,6%, реже – 21,5%. Как можно заметить, туризм по России в целом снизился, что по большей мере связано с ограничениями, вводимыми государством в текущий период с целью предотвращения распространения коронавирусной инфекции. Также отметим, что большинство музеев и библиотек в установленный период были закрыты или, если не закрыты, то принимали ограниченное количество посетителей.

Как можно заметить по результатам опроса, значительно чаще посещают музеи, нежели библиотеки, причем большая часть опрошенных библиотеки в принципе систематически не посещают, что можно объяснить развитием информационных технологий, а именно, предоставлением библиотеками дистанционного доступа к тем или иным книжным изданиям. Однако и к 2020 году респонденты реже начали посещать музеи, предпочитая посещение открытых пространств (например, прогулки в парке).

По результатам опроса следует отметить, что посещение отдельных выставок и экспозиций более востребовано в отличие от постоянных. Временные выставки, как правило, включают в себя фонды других музеев, в том числе и зарубежных музеев, почему и вызывают интерес посетителей.

Что касается посещения массовых и культурно-развлекательных мероприятий, то тут можно отметить высокий интерес среди посетителей, в несколько раз выше, чем посещение экскурсий. Программа посещения для исследователей посетителями практически не используются, возможно потому что они просто о них не осведомлены. Читательским залом по результатам опроса практически никто не пользуется. Это можно объяснить тем, что сейчас существует ряд онлайн-платформ как на базе библиотек, так и на базе различных университетов, доступ к которым предоставляется бесплатно.

По результатам опроса отметим основные показатели удобства (комфорта) нахождения в музее или библиотеке: покупка и оплата билетов онлайн для прохода без очереди, наличие приложения-путеводителя, наличие навигации (карты, схемы движения по залу), открытый доступ для отдельных исследователей в фонды, адаптированность для посещения людей с ограничением здоровья, комфортная температура для нахождения в помещении, уровень шума в помещении.

Таким образом, на сегодняшний день посетителями ценятся те музеи и библиотеки, которые используют современные технологии продажи билетов, внедряют различные приложения, обеспечивают комфортное нахождение для людей с ограниченными возможностями, комфортную температуру и уровень шума в помещении.

Большинство опрошенных довольны работой музейных смотрителей, опрошенных полностью устраивает работа кассиров и экскурсоводов. Это может говорить о том, что сейчас музеи и библиотеки все больше уделяют внимание этике сотрудников, а также выстраивают доверительные отношения с посетителями. Что касается работы хранителей фондов и служб охраны, то оценить их работу респондентам затруднительно. Возможно потому, что данные сотрудники практически не взаимодействуют с посетителями.

На вопрос «На что вы обращаете внимание при выборе и повторном посещении музея/библиотеки?» (шкала от одного до пяти, где один – для меня

не важно, пять – очень важно)» респонденты дали ответы, отраженные в таблице 9 (в процентах от общего количества ответов).

Таблица 9 – Элементы, повышающие лояльность посетителей музеев и библиотек

В процентах

Элементы, повышающие лояльность посетителей/ шкала оценивания	Шкала оценивания				
	1	2	3	4	5
Проработанность общей структуры и дизайна выставки	7,1	9,5	9,5	23,8	50
Удобство процедуры покупки (бронирования) билетов	7,1	2,4	40,5	19,0	31,0
Удобство электронных сервисов	4,8	14,3	38,1	26,2	16,7
Уровень подготовки и проведения лекций, экскурсий, мероприятий	2,4	4,8	19,0	33,3	40,5
Месторасположение учреждения	7,1	11,9	31,0	21,4	28,6
Уникальность музейных и библиотечных фондов	19,0	11,9	33,3	21,4	14,3

Источник: составлено автором.

Полученные в ходе опроса ответы респондентов отражают важность проработанности общей структуры выставки и ее дизайна, а также уровня подготовки и проведения лекций, экскурсий, мероприятий. Наименее, но все же важны следующие показатели: удобство процедуры покупки (бронирования) билетов, удобство электронных сервисов, месторасположение учреждения, уникальность фондов. С остальными результатами опроса можно ознакомиться в приложении Ж.

Далее отобраны шесть музеев и библиотек из разных категорий. Для составления специального блока опросов и для оценки осведомлённости респондентами о выбранных музеях и библиотеках был задан следующий вопрос: «Бывали ли Вы ранее в данных музеях/библиотеках?». Результаты

отражены в приложении Ж. Далее респондентам был задан специальный блок опросов (только по тем учреждениям, которые они посещали).

Рассмотрим для начала музеи и библиотеки из категории «А».

Наивысшие показатели по всем пунктам прослеживаются у Государственной Третьяковской галереи. 74,3% респондентов, посетивших данный музей, рекомендовали бы его к посещению, 65,7% посетивших музей положительно оценивают работу сотрудников данного музея, 68,6% респондентов желали бы вернуться в музей повторно, 62,9% респондентов довольны программой, предоставляемой музеем.

Распространенность бренда Третьяковской галереи 74,3% респондентов оценили по максимальной шкале, 80% положительно оценили удобство месторасположения музея, 50% респондентов отметили, что довольно часто посещают сайт учреждения, 42,4% респондентов отметили, что неоднократно повторно посещали данное учреждение, большая половина респондентов (57,6%) отметили, что не подписаны на социальные сети учреждения.

Российскую государственную библиотеку однозначно рекомендуют посетить 48,1% респондентов. Положительно оценивают работу сотрудников 46% опрошенных, 34,6% желают не однозначно, но все же вернуться в библиотеку повторно. Довольны библиотекой 36,4% опрошенных, причем 36,4% респондентов безоговорочно довольны, а другие 36,4% респондентов удовлетворены.

Распространенность бренда, его частое упоминание и положительный имидж оценили на «максимум» 38,5% респондентов. Удобство месторасположения отметили наивысшим баллом 53,8% респондентов. А вот количество посещений интернет-сайта библиотеки 29,6% респондентов оценили на 3 балла из 5. Количество повторных посещений 40,7% респондентов оценили также на 3 балла из 5. 63% респондентов отметили, что не следят за социальными сетями библиотеки.

В целом вышеуказанные учреждения из категорий А сопровождают схожие тенденции. Большинство респондентов в целом довольным

учреждениями. В большой степени – Третьяковской галерей, что может зависеть от популярности и как следствие большего количества посещений. Та же ситуация прослеживается с оценкой работы сотрудников, распространенностью бренда, удобством месторасположения, желанием вернуться повторно. Однако, несмотря на положительные результаты, социальные сети и Интернет-сайты учреждений респонденты практически не посещают. Количество повторных посещений больше нашло откликов также по Третьяковской галерее, чем по РГБ.

Далее перейдем к музеям и библиотекам из категории «В».

Музей-заповедник «Прохоровское поле» с уверенностью рекомендуют посетить 62,5% респондентов. 43,8% респондентов положительно оценивают работу сотрудников музея, 25% респондентов оценили работу сотрудников на «4» и «3» балла. 57,1% респондентов желают повторно вернуться в данный музей, 60% респондентов довольны программой музея, 20% респондентов поставили оценку «4».

Что касается распространенности бренда, то 40% опрошенных респондентов из специального блока опроса хорошо оценили распространенность бренда музея, а 33,3% оставили оценку «3». 33,3% опрошенных оценили удобство расположение музея на «5» баллов, 26,7% опрошенных оценили на «4» балла. В целом, данный показатель можно сопоставить с высокой популярностью города Белгорода как туристического места для россиян.

Количество посещений Интернет-сайта учреждения респонденты оценили на «5» баллов (33,3% опрошенных) и на «3» балла (33,3% опрошенных). 46,7% опрошенных точно хотели бы повторно посетить данный музей, 26,7% опрошенных повторно музей не посетили бы. Треть опрошенных не подписаны на социальные сети данного учреждения. Как можно заметить, большинство ответов скорее положительны и отражают общую удовлетворенность программами музея, однако ряд ответов противоречив, в



особенности в части повторных посещений, месторасположения, посещения сайта и персональных страниц в социальных сетях учреждения.

Ярославский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник (в данном случае учреждение рассматривается как библиотека) рекомендуют посетить 47,4% респондентов, 36,8% респондентов максимально положительно оценивают работу сотрудников, 31,6% респондентов оценивают работу сотрудников на «3» балла. 57,9% респондентов желали бы вернуться в библиотеку повторно, 36,8% респондентов полностью довольны программой, предоставленной библиотекой, по 26,3% респондентов в каждой категории оценили данный показатель на «3» и «4» балла. 42,1% опрошенных оценили распространенность бренда на «3» балла. 44,4% опрошенных отметили удобство месторасположения на «5» баллов, 22,2% на «4» балла, 27,8% оценили на «3» балла.

Количество посещений Интернет-сайта учреждения отметили на «5» баллов 31,6% респондентов, 26,3% респондентов поставили «3» балла. Количество повторных посещений данного учреждения респонденты оценивают на «3» балла (40,7% респондентов), большинство опрошенных (63,0% респондентов) не подписаны на персональные страницы учреждения в социальных сетях. Как можно заметить, результаты здесь также противоречивые. По некоторым показателям преобладает скорее оценка в «3» балла, что говорит о том, что библиотеке еще есть над чем поработать, в особенности, над распространенностью бренда, количеством посещений интернет-сайта учреждения, качественной работой сотрудников.

Перейдем к музеям и библиотекам из категории «С».

Заволжский городской художественно-краеведческий музей рекомендовали бы посетить меньше половины опрошенных – 46,7%, остальное количество опрошенных распределило большинство своих ответов между «1», «2», «3» баллами. 46,7% опрошенных положительно оценивают работу сотрудников организации, 33,3% опрошенных оценили данный

показатель на «3» балла. 53,3% опрошенных желали бы повторно вернуться в библиотеку, 26,7% опрошенных не хотели бы возвращаться повторно. Довольны программой музея 50% опрошенных, не в полной мере довольны программой остальная половина. 43,8% опрошенных положительно оценили распространенность бренда, 25% опрошенных – на «1» балл. Удобство месторасположения учреждения треть опрошенных оценила на «5» баллов, треть – на «3» балла, остальные – на «1» балл.

Количество посещений Интернет-сайта учреждения респонденты оценили на «1» балл (43,8% опрошенных), такая же отрицательная оценка дана количеству повторных посещений данного учреждения. Как можно заметить, полученные результаты отражают не совсем эффективную работу учреждения, в особенности по работе с посетителями в онлайн-пространстве. Особенно следует обратить внимание на отказ респондентов повторно посещать музей.

Костромскую областную универсальную научную библиотеку однозначно рекомендовали бы к посещению 26,7% респондентов, остальные респонденты дали более низкие оценки (в основном «4» и «2» балла). 33,3% респондента положительно оценивают работу сотрудников организации, 20% респондентов отрицательно. Желают вернуться в библиотеку лишь 26,7% респондентов, остальные явного интереса не проявляют. 40% респондентов довольны библиотекой, 60% респондентов довольны не в полной мере.

Распространенность бренда положительно оценили лишь 26,7% респондентов, удобство месторасположения – 33,3%. В принципе не посещали сайт учреждения 40% респондентов. Количество повторных посещений библиотеки респонденты оценили в «1» балл (53,3%), в социальных сетях за библиотекой большинство респондентов не следят. Как можно заметить, полученные результаты отражают не совсем эффективную работу учреждения, в особенности это отражается на взаимодействии с

посетителями в режиме «онлайн», а также на желании вернуться в библиотеку повторно.

Таким образом, посетители музеев и библиотек могут так или иначе оценить отдельные результаты деятельности организаций, в совокупности отражающие эффективность управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками). Также с помощью полученных результатов проведенного эмпирического исследования можно оценить те качественные показатели эффективности, в которых важно учесть мнение посетителей учреждений.

На основании проведенных эмпирических исследований сформируем методику оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками), включающую в себя средневзвешенный показатель измерения эффективности управления государственными музеями и библиотеками. В качестве примера рассмотрим музей-заповедник «Прохоровское поле» [47; 159].

Статистическая информация, представленная на официальном сайте музея в разделе «Документы», позволяет нам провести ряд расчетов, которые будут отражать эффективность управления музеем. «Музей-заповедник «Прохоровское поле» представляет собой хранилище объектов культурного наследия, научно-образовательный центр и место проведения культурного и интеллектуального досуга» [47].

В единой методике используются первичные и вторичные источники информации. Из первичных источников – это эмпирические исследования, рассмотренные ранее: опрос посетителей, экспертное мнение-наблюдение, из вторичных – это анализ отчетности музея (формы 8-НК) [47].

Изложим методику оценивания эффективности управления музеем-заповедником «Прохоровское поле» поэтапно:

а) *анализ вторичных источников*. В качестве анализа вторичных источников был проведен анализ отчетности музея-заповедника

«Прохоровское поле» в форме 8-НК, а также статистический анализ всех музеев, расположенных в Центральном федеральном округе:

1) «с целью сравнения показателей, представленных в отчете музея в форме федерального статистического наблюдения 8-НК, со средними показателями по отрасли посчитываются средние показатели по отрасли путем деления суммарного значения показателей по Центральному федеральному округу на общее количество музеев в Центральном федеральном округе» [47].  
Аккумулированная статистическая информация по всем регионам Центрального федерального округа, а также по всей Российской Федерации о результатах деятельности музеев представлена в Распределенной автоматизированной информационной системе «Статистика» ГИВЦ Минкультуры России [154];

2) «путем сравнения с показателями музея-заповедника «Прохоровское поле» и вычисления процентного отклонения от среднего показателя по отрасли была выставлена итоговая десятибалльная оценка, где один – худший показатель в отрасли, десять - лучший показатель в отрасли» [47];

б) *анализ первичных источников.* В анализ первичных источников входит: анализ результата опроса посетителей и экспертное мнение-наблюдение автора за деятельностью музея-заповедника «Прохоровское поле»:

1) опрос посетителей проводится следующим образом: в процессе опроса респонденты должны оценить отдельные критерии эффективности управления музеем от одного до пяти, где один – отражает наименьшую удовлетворенность посетителей, а пять – наибольшую удовлетворенность посетителей. Исходя из рассчитанных процентных соотношений были также расставлены баллы от одного до десяти [47];

2) экспертное мнение-наблюдение проводится следующим образом: экспертом в музейной деятельности производится оценка с помощью наблюдения за деятельностью музея (осматриваются экспозиционные залы,

фонды и хранилища музейных ценностей) и изучения документации, представленной на сайте учреждения, где один – худшая оценка эксперта, десять – лучшая оценка эксперта;

в) после анализа первичных и вторичных источников проводится *оценка показателей эффективности* по каждой группе показателей:

1) при анализе отчетности в форме 8-НК показатели музея сравнивались со средним значением в отрасли, с учетом величины процентного отклонения показатели оценивались от одного до десяти баллов, где от одного до пяти баллов – отрицательное отклонение от среднего показателя в отрасли, от пяти до десяти баллов – положительное отклонение от среднего показателя в отрасли;

2) при анализе результатов опроса учитывалась пятибалльная оценка тех или иных факторов удовлетворенности посетителей музея, результаты были обобщены и смоделированы для десятибалльной оценки;

3) при экспертном мнении-наблюдении проводилась оценка экспозиционных и фондовых помещений, а также документации, представленной на сайте организации. Результаты были обобщены и смоделированы для десятибалльной оценки;

4) после оценки каждого показателя в отдельных группах показателей высчитывается их среднее арифметическое, которое демонстрирует итоговый балл по каждой группе;

г) *вес и важность показателей* оценки эффективности управления музеем-заповедником «Прохоровское поле»:

1) вес и важность оцениваются следующим образом: «пять баллов – показатель очень важен для учреждения, без реализации и достижения которого он функционировать не сможет, четыре балла – показатель важен, но его достижение по сравнению с первыми отходит на второй план, три балла – показатель находится посреди шкалы, его достижение крайне желательно для музея, два – показатель скорее не так важен, как остальные,

и один балл – показатель не важен, учреждение может функционировать без него» [47];

2) после оценки каждого показателя в отдельных группах показателей высчитывается их среднее арифметическое, которое демонстрирует итоговый балл по каждой группе;

д) *определение средневзвешенного показателя* оценки эффективности управления музеем-заповедником «Прохоровское поле»: после получения итоговых оценок и весов важности по каждой группе показателей, оценки и веса важности перемножаются, а потом суммируются с целью расчета среднего арифметического. Таким образом, учитываются два фактора в средневзвешенном показателе – итоговая оценка эффективности всех групп показателей с учетом их важности для музея-заповедника «Прохоровское поле».

Подробный алгоритм оценки эффективности управления по всем группам показателей, предложенным ранее, представлен в исследовании [47]. Отразим методику оценки эффективности управления на примере музея-заповедника «Прохоровское поле» на рисунке 10, подытожив полученные результаты [47].

Также проиллюстрируем весь алгоритм оценки эффективности управления музеями в формулах [47].

Как отмечалось ранее, для начала необходимо просуммировать в каждой группе показателей баллы и определить среднее значение показателей по группам, аналогичные расчёты проводятся с весами важности для каждой группы как показано в формулах (1); (2)

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

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

где  $\overline{KPI_{bi}}$  – средний оценочный показатель в каждой отдельной группе;

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

$b$  - балл от 1 до 10, отражающий эффективность управления музеем по заданному направлению;

$w$  - вес или значимость отдельного(ой) (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 (7)

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

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 построить диаграмму, которая будет отражать балансировку групп показателей эффективности управления, а также степень достижения общего средневзвешенного показателя – лепестковую диаграмму [47].

Полученный общий средневзвешенный балл оценки эффективности управления музеем-заповедником «Прохоровское поле» (31,5 баллов из 50 баллов) показывает, что музей-заповедник располагается выше середины заданной шкалы, что говорит скорее об эффективном управлении музеем, однако, необходимы доработки, изменения, а также качественное управление руководством финансами, управление фондами, экспозиционно-выставочной

деятельностью, выстраивание доверительных отношений со всеми заинтересованными лицами [47].

Группы показателей	Первичные и вторичные источники	Виды показателей	Средний оценочный показатель $b$ (от 1 до 10)	Средний вес, важность показателей в группе $w$ (от 1 до 5)	Средневзвешенный показатель $b \times w$ (от 1 до 50)
Группа 1	отчетность, опрос, экспертное мнение - наблюдение	количественные, качественные, социальные	6,9	4,1	28,29
Группа 2	отчетность	количественные, социальные	10	4	40
Группа 3	отчетность, экспертное мнение - наблюдение	количественные, социальные	9,5	3	28,5
Группа 4	отчетность, экспертное мнение - наблюдение	количественные, качественные, социальные	7,8	3,5	27,3
Группа 5	отчетность	количественные, качественные, социальные	8,5	3	25,5
Группа 6	отчетность	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

↓

Общий средневзвешенный показатель оценки эффективности управления музеем:

$$S_m = \frac{\sum KPI b_n * KPI w_n}{n} = 31,5$$

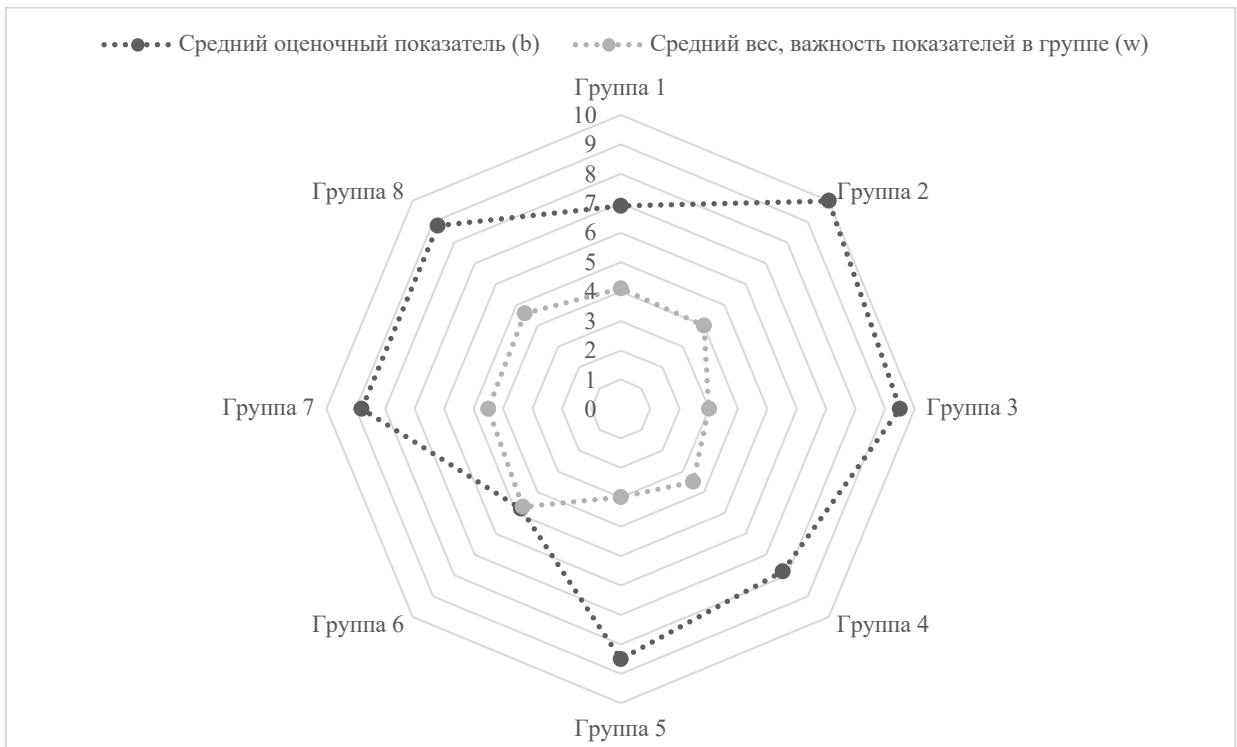
Источник: составлено автором.

Рисунок 10 – Методика оценки эффективности управления музеем-заповедником «Прохоровское поле»

По результатам построения лепестковой диаграммы, отражающей эффективность управления музеем в разрезе по группам показателей и степень важности показателей, на рисунке 11 можно отметить, что наибольшая эффективность прослеживается у группы 2, группы 3, группы 7 и группы 8 показателей, наименьшая – у групп 1 и 6.



Несмотря на высокие показатели по организации учетной и реставрационной деятельности музея, развитию научно-образовательной среды, обеспечению комфортной среды в музее, информатизации и цифровизации, руководству музея следует проявить особый интерес к финансовым показателям и организации экспозиционно-выставочной деятельности, вовлеченности посетителей музея, учитывая степень их высокой важности для музея.



Источник: составлено автором.

Рисунок 11 – Лепестковая диаграмма: комплексная оценка эффективности управления музеем-заповедником «Прохоровское поле»

Поскольку экспозиционно-выставочная деятельность формирует основные доходы музея, а грамотное управление финансовыми потоками непосредственно влияет на финансовое благополучие любой организации, данным группам показателей следует уделить особое внимание.

Музею-заповеднику «Прохоровское поле» необходимо ориентироваться на средние показатели в отрасли, «догонять» своих конкурентов, с определенной периодичностью проводить опросы посетителей, а также

приглашать сторонних экспертов для проведения независимой экспертизы [47].

Далее для апробации результатов будут проведены аналогичные расчеты на примере Костромской областной универсальной научной библиотеки. Статистическая информация, представленная на официальном сайте библиотеки, позволяет нам провести ряд расчетов по группам показателей.

Проведенные ранее эмпирические исследования позволяют провести комплексную оценку по всем группам показателей эффективности. Костромская областная универсальная научная библиотека — это крупнейшее в области книгохранилище, размещающее на своих полках 2 410 822 единиц хранения, в том числе старопечатные книги [162].

Методика оценки эффективности управления на примере Костромской библиотеки проводится аналогично предыдущему примеру и состоит из следующих этапов оценивания: анализ вторичных источников (отчетности библиотеки в форме 6-НК), анализ первичных источников (анализ результатов опроса посетителей, экспертное мнение-наблюдение), оценка показателей эффективности по каждой группе, определения весов и важности по каждой группе, определение средневзвешенного показателя).

С методикой оценки эффективности управления на примере Костромской библиотеки можно ознакомиться на рисунке 12 [47; 52]. Также подробнее с расчетами можно ознакомиться в исследовании [52].

Далее проиллюстрируем весь алгоритм оценки эффективности управления библиотеками в формулах [47; 52].

Для начала необходимо просуммировать в каждой группе показателей баллы и определить среднее значение показателей по группам, аналогичные расчёты проводятся с весами важности для каждой группы как показано в формулах (4); (5)

$$\overline{KPI_{bi}} = \frac{(b_i + \dots + b_n)}{n}, \quad (4)$$

$$\overline{KPIwi} = \frac{(wi \dots wn)}{n}, \quad (5)$$

где  $\overline{KPIbi}$  – средний оценочный показатель в каждой отдельной группе;  
 $\overline{KPIwi}$  – средний вес, важность показателей в каждой отдельной группе;  
 b - балл от 1 до 10, отражающий эффективность управления библиотекой по заданному направлению;  
 w - вес или значимость отдельного(ой) (группы) показателя(ей) для библиотеки от 1 до 5, определяется экспертами (пользователями методики) самостоятельно;  
 n - количество показателей в каждой отдельной группе.


Далее необходимо определить эффективность управления библиотекой процессом расчета среднего арифметического по всем группам показателей (для библиотек – 6 групп показателей), как показано в формуле (6)

$$Sb = \frac{\Sigma(\overline{KPIbn} * \overline{KPIwn})}{n}, \quad (6)$$

где  $\overline{KPIbi}$  – средний оценочный показатель в каждой отдельной группе;  
 $\overline{KPIwi}$  – средний вес, важность показателей в каждой отдельной группе;  
 Sb – общий средневзвешенный показатель оценки эффективности управления библиотекой;  
 n – количество групп показателей.

С целью достижения максимальной сбалансированности всех показателей, а также достижения их максимального значения необходимо построить диаграмму, которая будет отражать балансировку всех групп показателей эффективности, а также степень достижения общего средневзвешенного показателя – лепестковую диаграмму, отраженную на рисунке 13 [47].

Группы показателей	Первичные и вторичные источники	Виды показателей	Средний 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)
Группа 1	отчетность, опрос, экспертное мнение - наблюдение	количественные, качественные, социальные	6,8	4,3	29,24
Группа 2	отчетность, экспертное мнение - наблюдение	количественные, качественные, социальные	8	4	32
Группа 3	отчетность, экспертное мнение - наблюдение	количественные, качественные, социальные	8,75	4	35
Группа 4	отчетность	количественные, экономические	5	4,4	22
Группа 5	отчетность, опрос, экспертное мнение - наблюдение	количественные, качественные, социальные	7,5	4,2	31,5
Группа 6	опрос, экспертное мнение - наблюдение	качественные, социальные	5,1	4,2	21,42



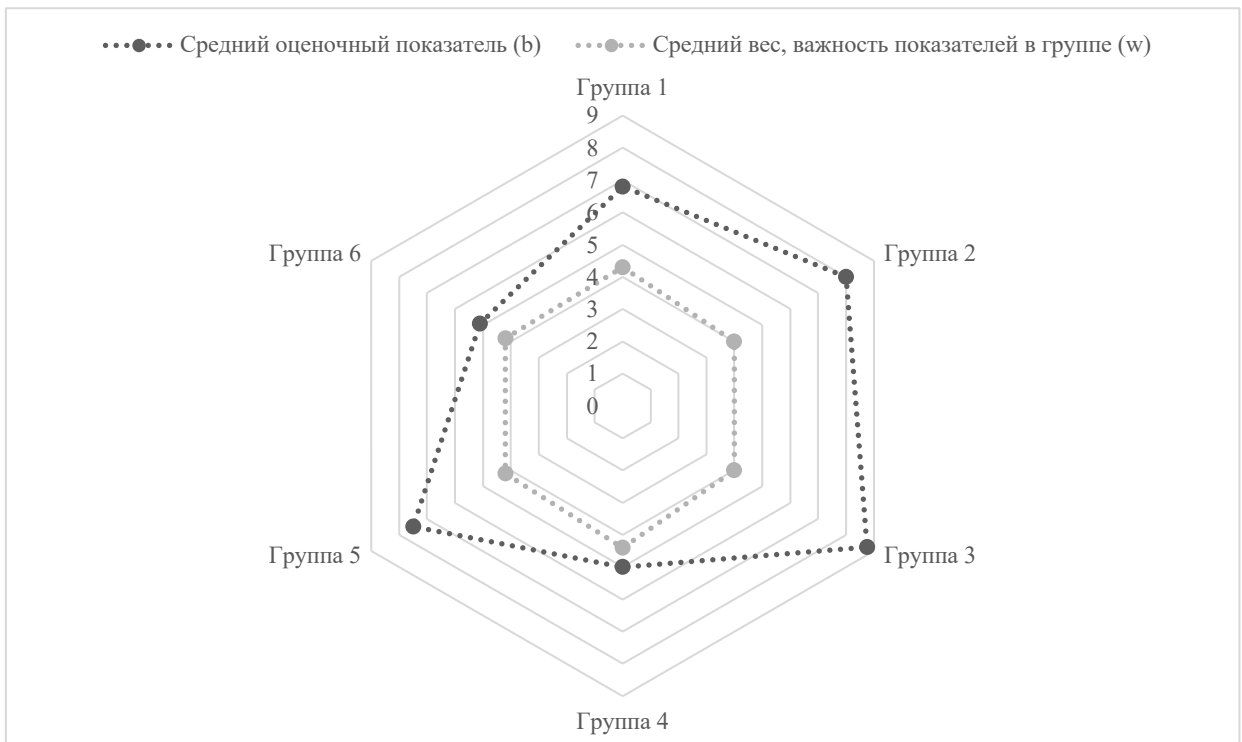
Общий средневзвешенный показатель оценки эффективности управления библиотекой:

$$S_b = \frac{\sum KPI_{bn} * KPI_{wn}}{n} = 28,5$$

Источник: составлено автором.

Рисунок 12 – Методика оценки эффективности управления Костромской областной библиотекой

Полученный общий показатель оценки эффективности управления Костромской библиотекой (28,5 баллов из 50 баллов) отражает не совсем эффективное управление библиотекой, необходимы доработки, изменения, а именно, качественное управление руководством финансовыми ресурсами, управление библиотечными фондами, качественная организация экспозиционно-выставочной деятельности, выстраивание доверительных отношений со всеми заинтересованными лицами, с партнерами и дарителями [47; 52].



Источник: составлено автором.

Рисунок 13 – Лепестковая диаграмма: комплексная оценка эффективности управления Костромской библиотекой

Отметим, что у библиотеки отсутствует общая концепция развития, а отчетность в форме 6-НК не публикуется полностью. На первых этапах в целях достижения более эффективной работы и учета всех имеющихся недостатков руководству необходимо выстроить общую концепцию развития библиотеки, в которой будут детализировано расписаны цели, задачи, миссия, видение, показатели эффективности, а также запланированные значения, к которым библиотека будет стремиться ежеквартально, ответственные исполнители за достижение каждого показателя [47; 52].

Перед тем как приступить к разработке концепции своего развития, библиотеке в первую очередь необходимо провести тщательное исследование тех достижений, которые достигнуты в развитии отрасли на территории страны и за рубежом. Кроме того, необходимо услышать мнение не только представителей профессионального сообщества, но и своих основных «пользователей» — посетителей, а также учесть пожелания представителей органов государственной власти [165].

По колесу баланса можно заметить, что библиотеке стоит особенно уделить внимание группе 6 (уровень развития информационных технологий, информатизация, медийная среда) и группе 4 (финансовые показатели), учитывая как важность цифровизации фондов для библиотеки, так и значимость грамотного распределения имеющихся денежных средств, получаемых от учредителя и от приносящей доход деятельности. Также библиотеке необходимо ориентироваться на средние показатели в отрасли, догонять конкурентов, приглашать независимых экспертов [47; 52].

В настоящий момент в библиотеке наблюдается высокая текучесть кадров, а давно работающие сотрудники отказываются повышать свою квалификацию, обновлять знания, что также сказывается на качестве хранения и комплектования фондов, организации экспозиционно-выставочной деятельности, на работе с посетителями.

Таким образом, подводя итоги, отметим, что в данном параграфе разработан на основе результатов эмпирических исследований показатель измерения эффективности управления учреждениями культуры (на примере музея-заповедника «Прохоровское поле» и Костромской областной библиотеки), 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 [47; 52].

На основе рассмотренных ранее методов оценки предложена единая методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), разработанная на основе средневзвешенного показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров, учитывающая потребности всех потенциальных ее пользователей [47; 52].

### **3.3 Предложения по разработке методики оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками, применимой для закрепления в программно-проектных инициативах**

В настоящий момент необходимость в закреплении единой всесторонней методики оценки эффективности управления на законодательном уровне связана, прежде всего:

- с существующей разнородностью различных методов: существующие Приказы Минкультуры России по смежным направлениям, экспертные мнения, отдельные научные исследования, а также существующие зарубежные разработки, не адаптированные к российской практике, которые не взаимосвязаны между собой и не достаточны для применения к общей совокупности музеев и библиотек и по отдельности;

- с разнородностью музеев и библиотек с учетом их географического расположения, источников и величины финансирования их деятельности, имеющихся ресурсов в организации, организационной структуры, миссии, видения и прочих особенностей, что затрудняет сравнение между собой различных музеев и библиотек;

- с потребностью руководителей музеев и библиотек в создании качественной и прозрачной подотчетности для ее дальнейшего использования заинтересованными лицами (в особенности спонсорами, внешними экспертами, государством, посетителями);

- с потребностью в оценочных стратегиях руководства музеев и библиотек, необходимостью оценки как финансовых, так и нефинансовых аспектов деятельности, отслеживанием причинно-следственных взаимосвязей отдельных факторов, влияющих на общую эффективность управления, как в статике, так и в динамике [69].

Так, в сводном аналитическом отчете, подготовленном Российским научно-исследовательским институтом культурного и природного наследия

имени Д.С. Лихачёва [165], по результатам проведенного исследования выявлены следующие барьеры, препятствующие развитию музеев:

- постоянное недофинансирование региональных и муниципальных музеев, невозможность конкурировать с музеями федерального уровня;
- законодательные барьеры. Отмечен ряд федеральных законов, препятствующих развитию музейной деятельности;
- отсутствие выстроенной коммуникации с органами государственной власти;
- отсутствие выстроенной коммуникации между музеями;
- отсутствие клиентоориентированной системы коммуникаций музеев с посетителями;
- кадровая проблема: нехватка кадров, «барьеры сознания» руководителей музеев, отмечается нехватка специальных компетенций сотрудников и руководителей, халатность и недостаточная квалификация сотрудников;
- отсутствие во многих музеях доступной комфортной среды, комфортного общественного пространства, интерактивных технологий;
- значительные риски повреждения и утраты экспонатов вследствие размытия ответственности за хранение;
- «количественные показатели посещаемости и количество проведенных выставок оцениваются как малосодержательные, недостаточные для оценки эффективности управления музеем, поскольку они не позволяют в комплексе учесть тип музея и особенности его работы» [165]. Отмечается, что «необходимо использовать дифференцированные количественные и качественные показатели эффективности управления (например, количество вторичных посещений, количество отреставрированных произведений, качество выставок, показатели вовлеченности в социальных сетях)» [165].

Как показал интернет-опрос сотрудников музеев, проведенный Российским научно-исследовательским институтом культурного и природного наследия имени Д.С. Лихачёва, помимо существующих барьеров



между руководителями музеев и представителями органов государственной власти, отмечается, что российское законодательство воспринимается как недружелюбное по отношению к музейной сфере. Ряд нормативно-правовых актов формируют требования, содержат сжатые сроки исполнения тех или иных обязательств (например, требование Положения о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации по оцифровке всех музейных предметов к 2024 году препятствует качественному и подробному изучению коллекций) [165].

Что касается библиотечной деятельности, то отмечаются следующие особенности в нормативно-правовом поле. Так, в исследовании А.Н. Борисова отмечается, что «целостное видение библиотечной деятельности, в том числе правильная ее правовая квалификация имеют большое значение» [58]. «В настоящее время в библиотеках возникают новые виды деятельности, связанные с автоматизацией, внедрением современных информационных технологий» [58]. «Целостное правовое видение библиотечной деятельности необходимо для управления всем многообразием ее видов, организационных структур, ответа на вопрос о сохранении или изменении сущности этой деятельности в связи с технологическими и социокультурными переменами» [58].

В исследовании отмечается, что «законодательная база библиотечной деятельности не отвечает задачам перспективного развития российских библиотек. Разработка новых федеральных законов или редакция ранее принятых законодательных актов, под юрисдикцию которых подпадают и библиотеки, далеко не всегда отвечает интересам читателей и библиотек» [58].

В аналитическом исследовании информационного агентства в сфере культуры и культурных индустрий в Российской Федерации за 2019-2021 годы отмечается, что «в настоящее время российское законодательство в сфере культуры в значительной степени утратило актуальность — это касается и недостатков терминологии, и несовершенства существующих подходов (механизмов) регулирования» [171].

В настоящий момент особенно актуален вопрос о проведении комплексного реформирования правового регулирования сферы культуры, которое поможет реализовать положения «Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года», утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.02.2016 № 326-р.

Проанализируем основные законодательные акты, регламентирующие деятельность государственных музеев и библиотек, отраженные в приложении И.

Стоит отметить, что указанные нормативно-правовые акты в основном лишь разъясняют порядок учета, хранения и правила обеспечения безопасности для учреждений, у которых в пользовании находятся музейный и/или библиотечный фонды Российской Федерации, однако, показатели эффективности, которые отражали бы эффективное управление тем или иным учреждением, как таковые, отсутствуют.

Тем не менее, данные нормативно-правовые акты могут послужить фундаментом для последующего создания и развития методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками, так как определяют «нормативы», которым должны следовать все музеи и библиотеки, имеющие в своем распоряжении музейный и/или библиотечный фонды Российской Федерации. Особое внимание стоит обратить при формировании набора показателей эффективности на формы федерального статистического наблюдения, которые предоставляются музеями и библиотеками в Министерство культуры в качестве отчета о проделанной работе за год.

В приложении И представлен обзор нормативно-правовых актов, так или иначе связанных с оценкой эффективности управления музеями и библиотеками.

К достоинствам указанных нормативно-правовых актов можно отнести подробное описание требований для обеспечения учета, хранения и безопасности музейного и библиотечного фонда. Указанный перечень нормативно-правовых актов обосновывает необходимость оценки управления

музеями и библиотеками с учетом тех требований, которые предъявляются со стороны государственных органов.

Наиболее типичной проблемой указанных нормативно-правовых актов является отсутствие единой методики, которая классифицировала бы показатели не только на качественные и количественные, но и также с точки зрения их социальной и экономической значимости для музеев и библиотек. Также к общему недостатку можно отнести отсутствие необходимых методов, позволяющих оценить эффективность управления организацией с точки зрения соблюдения тех или иных требований, предъявляемых государством или иными заинтересованными лицами.

Таким образом, перечисленные нормативно-правовые акты в приложении И могут являться фундаментом для создания единой методики, так как в отдельности они имеют множество недостатков и не могут считаться полноценной закреплённой на нормативно-правовом уровне методикой оценки эффективности управления музеями и библиотеками.

Таким образом, актуальность закрепления единой методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками в государственных программно-проектных инициативах многократно подтверждается.

В качестве дополнения методики для закрепления ее в программно-проектных инициативах предложим для рассмотрения факторно-критериальный анализ, проведенный на основе метода Дельфи.

В исследовании D. Fink-Hafner, T. Dagen, M. Dousak, M. Novak, M. Hafner-Fink «Delphi method: strengths and weaknesses» [129] авторы обращают свое внимание на то, что метод Дельфи чаще всего используется, чтобы изобразить «социальную реальность», основываясь на суждениях экспертов, а не на первичных данных, касающихся этой реальности. Часто речь идет даже не о том, чтобы по-настоящему представить реальность, а просто помочь разработать теорию путем поиска консенсуса среди экспертов.

Основная идея, лежащая в основе процесса Дельфи, заключается в контролируемом косвенном взаимодействии между экспертами (участниками,

обладающими знаниями по теме, являющейся предметом исследования) с тенденцией к совпадению суждений экспертов по мере продолжения эксперимента.

К преимуществам использования метода Дельфи исследователи относят следующее:

- метод позволяет избежать прямых столкновений экспертов друг с другом;
- связывает воедино существующие знания в той или иной области;
- обеспечивает анонимность, что способствует творческому и взвешенному подходу, честности;
- обеспечивает обмен идеями при одновременном снижении риска негативного влияния группового мнения на результаты, манипулирования или принуждения к соблюдению или принятию определенной точки зрения могут быть сведены к минимуму;
- благодаря обратной связи отдельный эксперт может расширить свои взгляды на эмпирические факторы или теоретические предположения, позволяющие исправить любые неправильные представления;
- метод обеспечивает групповое общение без географических ограничений;
- респонденты могут обдумывать проблему в течение нескольких раундов, что повышает достоверность информации, процесс обратной связи позволяет участникам пересмотреть свои первоначальные суждения о чем-либо;
- метод является гибким и хорошо подходит для изучения областей исследования, в которых возникают разногласия, споры или существует неясность [129].

Далее опишем поэтапно, каким образом был задействован метод Дельфи для текущего исследования с целью построения критериально-факторного анализа эффективности управления государственными музеями и библиотеками:

а) *этап 1*: подготовка к интервью. На первоначальном этапе было определено количество экспертов и их минимальная квалификация, которой они должны обладать для участия в опросе.

Таким образом, было отобрано 20 экспертов, обладающих профессиональными знаниями и навыками в музейной и библиотечной сфере, из них:

- 6 экспертов, занимающих руководящие должности в организациях культуры;

- 3 независимых внешних эксперта-консультанта по тем или иным вопросам в сфере культуры (например, эксперты по реставрации, хранению музейных или библиотечных фондов и др.);

- 3 эксперта, представляющих государственные органы, в том числе Минкультуры России (государственные аудиторы, государственные советники-эксперты, которые курируют и непосредственно взаимодействуют с музеями и библиотеками);

- 7 топ-менеджеров и менеджеров-экспертов среднего звена, работающих в сфере культуры в различных организациях (например, представители СМИ, эксперты, работающие над научно-исследовательскими работами в сфере культуры, топ-менеджеры и менеджеры среднего звена, работающие в музеях, библиотеках и других организациях культуры).

Ранее успешная апробация групп показателей в процессе оценки эффективности управления отдельными музеями и библиотеками позволяет нам расширить применение предлагаемых показателей эффективности сразу для нескольких музеев и библиотек, различных по нескольким атрибутам деятельности, а также расширить экспертную группу до 20 человек.

Первоначально экспертам предлагалось ознакомиться с:

- стратегическими целями, факторами и критериями эффективности, которые были смоделированы ранее на основе сбалансированной системы показателей эффективности управления на примере музеев и библиотек. Все вышеупомянутые элементы отражены в таблице 10;

Таблица 10 – Стратегические цели, факторы, критерии эффективности управления государственными музеями и библиотеками и группы показателей

Стратегические цели	Факторы эффективности управления	Критерии эффективности управления	Группы показателей
G 1: Сохранение культурного наследия для будущих поколений и прирост имеющихся исследований и знаний об особо значимых культурных ценностях	F 1. Интеллект	С 1. Сохранение музейных и библиотечных фондов. С 2. Усиление научных исследований и знаний	KPI 3 (Музеи) - Организация учета и пользования музейными предметами. KPI 4 (Музеи) – Контроль уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда. KPI 2 (Библиотеки) - Хранение и движение библиотечного фонда. KPI 2 (Музеи) - Организация реставрационной деятельности музея. KPI 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство
G 2: Популяризация знаний об культурном наследии страны, эффективное взаимодействие с партнерами и конкурентами	F 2. Общество	С 3. Расширение участия общественности и распространение знаний. С 4. Максимизация контактов и сотрудничества. С 7. Улучшение конкурирующего интеллекта	KPI 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство. KPI 8 - Уровень развития информационных технологий, информатизация, медийная среда
G 3: Качественное и прозрачное управление и подотчетность, привлечение денежных средств	F 3. Управление и финансы	С 8. Повышение эффективности управления и подотчетности. С 9. Управление и увеличение финансовой поддержки	KPI 6 - Финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея, библиотеки). KPI 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство
G 4: Мониторинг внутренних процессов и эффективное управление человеческими ресурсами	F 4. Обучение и рост	С 5. Обеспечение выполнения миссии за счет организационного совершенства. С 6. Привлечение и развитие кадрового потенциала	KPI 1 (Музеи) - Организация экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей. KPI 1 (Библиотеки) - Организация экспозиционно-выставочной и фондовой деятельности библиотеки, уровень востребованности библиотеки. KPI 5 - Кадровая обеспеченность музея, библиотеки

Источник: составлено автором.

- группами и полным перечнем показателей эффективности, которые были отобраны в процессе исследования, апробированы ранее на примере конкретных музеев и библиотек и отражены в приложении К;

- типологией музеев и библиотек, которая была разработана в процессе исследования (тип «А», тип «В», тип «С»). Экспертам предлагалось ознакомиться с основными характеристиками каждого типа, а также перечислялись музеи и библиотеки, которые являются типичными представителями данных групп. Подробная характеристика каждого типа отражена в приложении Е.

Экспертам предлагается проводить оценку не только качественных социальных показателей, но и количественных показателей, поскольку одни и те же финансовые результаты некорректно одинаково интерпретировать для разных по своей структуре финансирования музеев и библиотек. Например, если рентабельность по чистой прибыли у казенного учреждения равна нулю, это не говорит об неэффективной деятельности организации.

Так как казенное учреждение практически полностью зависит от бюджетных ассигнований учредителя и может расходовать денежные средства только соразмерно бюджетным перечислениям по определенной смете, а осуществлять приносящую доход деятельность может только, если такое право предусмотрено в его учредительном документе, то проводить оценку экономической эффективности казенного учреждения по величине полученного показателя рентабельности некорректно. Чаще всего этот показатель будет равен нулю. Более того, если казенное учреждение и получает дополнительные доходы от основной деятельности, то они так или иначе поступают в соответствующий бюджет бюджетной системы Российской Федерации.

б) *этап 2*: непосредственно проведение интервью с отобранными экспертами:

- *1 раунд интервью*: проведение первой встречи с экспертами. Проводились встречи в «офлайн» и «онлайн» формате с использованием средств дистанционного взаимодействия с целью определения первоначальной позиции по определенным вопросам. Так, в процессе

«онлайн» взаимодействия с экспертами использовались онлайн-звонки и онлайн-переписки.

Во время первого раунда проведен пространственный опрос для экспертов, как они оценивают те или иные музеи и библиотеки по предложенным ранее показателям эффективности управления. По результатам первого раунда были собраны первоначальные оценки по каждому типу музеев и библиотек;

- *2 раунд интервью:* проведение повторной встречи с экспертами в «онлайн» или «офлайн» формате. Повторные встречи проведены с целью дополняющей позиции экспертов по определенным вопросам. Во втором раунде экспертам предлагалось ознакомиться с оценками первого раунда и при необходимости внести корректировки. Также участникам было позволено оценить важность предложенных показателей эффективности управления для каждого типа музеев и библиотек и оставить комментарии.

Опираясь на результаты оценок и комментарии экспертов к предложенным показателям, был сформирован сводный итоговый список оценок показателей эффективности управления с учетом их важности для каждого типа музеев и библиотек;

- *3 раунд интервью:* итоговое мнение экспертов.

В третьем раунде экспертам предлагалось решить, согласны ли они с предложенными итоговыми результатами или хотели бы их изменить и дать комментарии.

в) *этап 3:* подведение итогов, результаты. С учетом результатов текущего исследования, подведены итоги и построен факторно-критериальный анализ эффективности управления музеями и библиотеками, основанный на мнении экспертов в области музейного и библиотечного дела.

Факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками, сформированный с учетом мнения экспертов, представлен в таблице 11.



Таблица 11 - Факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками

Цели	Факторы	Критерии	Группы показателей	Тип музея или библиотеки	Оценка группы показателей (в баллах от 1 до 10)	Вес важности группы показателей (в баллах от 1 до 10)	Итоговая оценка (в баллах от 1 до 10)
G1	F1	C1 C2	KPI 3 (М) KPI 4 (М) KPI 2 (Б) KPI 2 (М) KPI 7	Тип «А»	9,2	9,3	9,25
				Тип «В»	8,1	8,6	8,35
				Тип «С»	5,2	7,4	6,30
G2	F2	C3 C4 C7	KPI 7 KPI 8	Тип «А»	9,5	9,4	9,45
				Тип «В»	8,6	8,9	8,75
				Тип «С»	5	7,8	6,40
G3	F3	C8 C9	KPI 6 KPI 7	Тип «А»	9,4	9,6	9,50
				Тип «В»	8,5	8,8	8,65
				Тип «С»	5,1	8,2	6,65
G4	F4	C5 C6	KPI 1 (М) KPI 1 (Б) KPI 5	Тип «А»	9,1	9,5	9,30
				Тип «В»	8,1	9,4	8,75
				Тип «С»	4,7	8,2	6,45

Источник: составлено автором на основе [53].

Таким образом, по результатам проведенного опроса получены следующие значимые для исследования выводы:

- к музеям и библиотеками типа «А», «В», «С» выдвигаются одинаково высокие требования по обеспечению безопасности и сохранности фондов. Эксперты поясняют, что поскольку в учреждениях типа «А» чаще всего наблюдается большой поток посетителей, необходим специальный комплекс мер по обеспечению безопасности и сохранности фондов с привлечением сотрудников Росгвардии. Эксперты вспоминают негативный опыт крупных музеев, где были осуществлены кражи, вандализм и прочие незаконные акты, повлекшие за собой серьезный ущерб для музейного и библиотечного фонда Российской Федерации.

Также эксперты отмечают недостаточно квалифицированные кадры, отвечающие за безопасность и сохранность фондов в небольших музеях или библиотеках, расположенных в регионах, вследствие чего наблюдается

негативная динамика по причиненным ущербам фондам музеев и библиотек из категорий «В» и «С». Эксперты также отмечают значимость камер видеонаблюдения и тревожных кнопок, их правильную расстановку по залам, а также важность своевременной реакции на происшествия сотрудников учреждений. Помимо обеспечения безопасности эксперты обратили внимание на уровень сохранности фондов, акцентировали внимание на необходимости проведения проверок температурно-влажностного режимов, а также сверки фондов и прочее;

- далее экспертами отмечается следующая насущная проблема: цифровизации фондов. К музеям и библиотек типа «А» также выдвигаются высокие требования по цифровизации. Здесь учреждения должны продемонстрировать высокую скорость цифровизации своих фондов по сравнению со своими коллегами (музеями и библиотеками из категорий «В» и «С»), поскольку располагают большим количеством финансовых и кадровых ресурсов. По наблюдениям экспертов, в учреждениях категории «А» чаще всего работают ИТ-специалисты высокого уровня, способные воссоздавать выставки и мероприятия музеев и библиотек в онлайн-пространствах на сайте учреждения. Оцифровка отмечается как дорогостоящий процесс, не доступный всем учреждениям культуры, следовательно и требования к уровню оцифровки ко всем типам музеев и библиотек разные. Помимо развития цифровизации в онлайн пространстве, к организациям также выдвигаются требования к оснащению экспозиций мультимедийными средствами;

- также экспертами в ходе интервью неоднократно подчёркивалась важность репутации организации, которую необходимо постоянно поддерживать среди государственных структур, инвесторов, посетителей. Существенную роль репутация играет для музеев и библиотек из категорий «А» и «В», с этой целью необходимо постоянно повышать требования к кадрам (этика кадров, профессиональные знания и навыки), организационной культуре и бренду компании, уделять внимание СМИ, а также

взаимодействовать с другими организациями в сфере культуры. Эксперты также обратили внимание на единую концепцию организации, отметили важность ее огласки среди заинтересованных лиц;

- в ходе интервью экспертами отмечались следующие важные качественные показатели эффективности управления, формирующие лояльность посетителей: проработанность и уникальность выставок, экскурсий, мероприятий, процент повторных посещений посетителей, удовлетворенность программами организаций, открытость фондов для посетителей;

- в ходе интервью эксперты обратили внимание на важность комфортной среды в организациях культуры, поскольку посетители, в первую очередь, ожидают от музеев и библиотек комфортное времяпровождение вне дома. К музеям и библиотекам с каждым разом повышаются требования к уровню шума, температуре в помещениях, к адаптации отдельных пространств для детей, для посетителей с ограниченными возможностями, для посетителей-исследователей, для посетителей, желающих соблюдать ограничения по предотвращению распространения пандемии COVID-19;

- экспертами отмечается, что чем большим объемом фондов, кадров, финансов располагает организация, тем сложнее управленческие процессы, повышается ответственность за те или иные процедуры, соответственно, повышаются требования к персоналу (главным хранителям, смотрителям, сотрудникам, отвечающим за цифровизацию и работу с посетителями и др.) и руководителям организаций культуры. Персонал (в том числе высшее руководство) выделяется как ключевой фактор успеха, который должен обладать не только специальными профессиональными навыками, но ощущать свою причастность к общему делу;

- отдельно экспертами освещается проблема оценки финансовых показателей, в частности казенных учреждений, которые чаще всего относятся к категориям музеев и библиотек «В» и С». В частности, оценка казенных учреждений требует дополнительной оценки экспертов, поскольку нулевая

рентабельность не свидетельствует об неэффективной деятельности, для таких учреждений культуры требуется комплексная оценка качественных показателей, отражающих выполнение плановых значений и/или целей.

Что касается оценки финансовых показателей эффективности, то эксперты согласны с тем, что рентабельность по чистой прибыли и средний чек по продажам билетов могут дополнить комплексную оценку финансовых показателей, которая уже предлагается в формах федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-НК (оценка поступлений в разрезе от приносящей доход деятельности и бюджетных ассигнований).

Экспертами также отмечается фандрайзинг и благотворительность как релевантный, актуальный опыт для организаций культуры, в особенности для музеев и библиотек из категорий «В» и «С». Поэтому и участие в благотворительных проектах, поступления от благотворительных организаций также принимались во внимание экспертами в дополнении к оценке финансовых показателей.

Таким образом, анализ мнений экспертов в области музейного и библиотечного дела, собранных с помощью метода Дельфи, а также проведенный факторно-критериальный анализ позволили нам сделать следующие важные выводы [53]:

- факторно-критериальный анализ позволяет провести оценку показателей эффективности в разрезе по целям, ключевым факторам успеха, соответствующим критериям и показателям, учесть мнение экспертов как при оценке качественных, так и количественных показателей;

- проведенное исследование позволило нам подтвердить релевантность предлагаемых ранее групп показателей эффективности управления, которые в зависимости от категории музеев и библиотек корректируются по весам важности;

- мнения и наблюдения экспертов подтвердили тот факт, что оценка показателей требует помимо расчетно-аналитических методов проведение качественной оценки деятельности, поскольку необходимо учитывать как

разнородность учреждений культуры, так и невозможность расчета отдельных качественных показателей. Более глубокая оценка требуется также для ряда количественных показателей, например, в процессе расчета рентабельности для казенных учреждений;

- успешная апробация метода Дельфи позволяет использовать его руководителям разного уровня, экспертным группам при оценке деятельности организаций культуры, в частности в процессе оценки музеев и библиотек;

- проведенный факторно-критериальный анализ не является статичным по своей природе, он может быть дополнен, модифицирован в соответствии с современными требованиями к музейной и библиотечной деятельности [53].

Далее, подводя итоги исследования, предложим единую методику оценки эффективности управления для ее дальнейшей апробации в программно-проектных инициативах.

Единую методику оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры на примере музеев и библиотек для ее применимости для всех заинтересованных сторон, а также в целях контроля достижения социально значимых задач государства в области культуры необходимо закрепить на законодательном уровне и включить следующие разделы: общие положения, термины и определения, содержание (предварительный, основной, заключительный этап), заключение:

а) раздел «Общие положения методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками»: должны быть приведены основания разработки, а также перечень нормативно-правовых актов, которые были взяты за основу для разработки указанной методики, назначение нормативного документа, сфера его распространения (для каких организаций культуры, музеев и библиотек рекомендуется его использование), цель, задачи, предмет и объекты нормативного документа.

б) раздел «Термины и определения, детерминирующие методику оценки эффективности управления музеями и библиотеками»: должны приводиться термины, которые будут обеспечивать единое понимание терминологии

пользователями нормативного документа.

в) раздел «Содержание методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками»: исходя из норм действующего законодательства Российской Федерации, с учетом предложенной ранее методики оценки эффективности, должен подробно быть описан каждый этап оценки (предварительный, основной, заключительный):

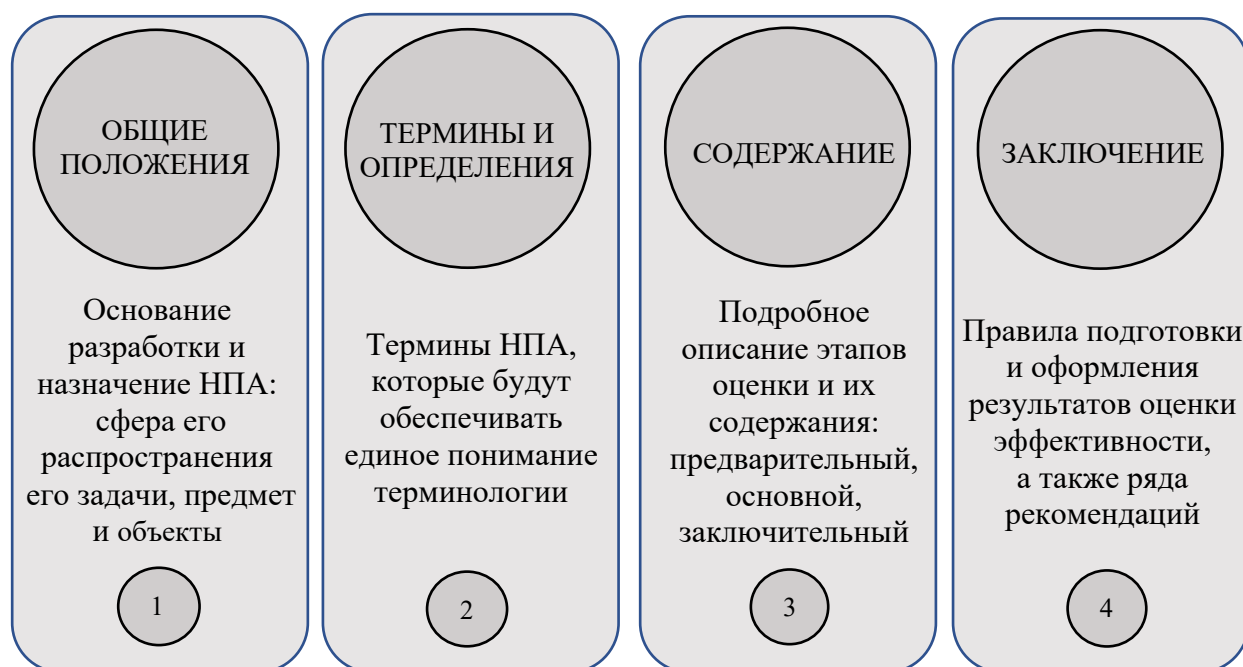
- *предварительный этап*: на данном этапе должны быть оценены стратегические цели и задачи организации, их актуальность, в какой степени достигнуты те или иные цели, задачи, какие являются первоочередными для достижения в настоящий момент;

- *основной этап*: должен быть освещен процесс сбора фактических данных и информации, способы получения информации, подробное описание способов и методов оценки полученной информации. В методике могут быть предложены первичные и вторичные источники сбора информации: например, опрос посетителей, глубинное интервью с руководителями и топ-менеджерами, отчетность музея или библиотеки (оценка статистических данных, указанных в формах федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-НК), экспертное мнение-наблюдение (внутреннего или внешнего эксперта, группы экспертов), рекомендован сбор экспертных оценок с помощью метода Дельфи.

Рекомендуется комплексная методика оценивания с применением предложенных ранее средневзвешенного показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров, учитывающего экономический и неэкономический интерес деятельности и обеспечивающего комплексное применение финансово-управленческих, информационно-организационных, контрольно-аналитических мер оценки, а также факторно-критериальный анализ, позволяющий получить экспертную оценку качественных и количественных показателей в разрезе по стратегическим целям, ключевым факторам успеха, критериям оценивания с учетом их важности для различных музеев и библиотек;

- *заключительный этап*: на заключительном этапе должны отражаться правила подготовки и оформления результатов оценки эффективности, а также ряда рекомендаций. Обязательными для отражения в методике должны быть управленческие решения, принимаемые в процессе и по итогу ее использования, какие проблемы решает методика.

Структура методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), применимой для закрепления в программно-проектных инициативах, представлена на рисунке 14.



Источник: составлено автором.

Рисунок 14 – Структура методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), применимой для закрепления в программно-проектных инициативах

Таким образом, данный нормативно-правовой акт должен обеспечивать возможность оценки эффективности управления организациями в сфере культуры (на примере музеев и библиотек) на всех уровнях управления, что позволит как сотрудникам Минкультуры России, так и руководителям музеев и библиотек, специалистам в области музейного и библиотечного дела и другим заинтересованным лицам руководствоваться единой методикой.

Помимо вышеперечисленного, каждый пользователь методики должен осознавать не только внутреннюю, но и внешнюю эффективность, выгоду, которую он может принести всему обществу. Если внутренние цели – это обеспечение долгосрочного экономического роста, совершенствование внутренних бизнес-процессов, то внешние – это популяризация и сохранение историко-культурного наследия для будущих поколений, масштабирование социокультурного влияния для общества.

В завершении пользователями методики должны быть подведены соответствующие итоги, а именно, что и как можно изменить в процессе деятельности организаций культуры, что можно улучшить, какие предложения можно внести, что следует учесть в общей концепции развития музея или библиотеки с учетом имеющихся кадровых, финансовых, информационных и иных ресурсов, территориального месторасположения и других внешних и внутренних факторов, отличающих одну организацию от другой. Важным остается понимание не только внутренней, но и внешней оценки, влияния внутренней деятельности организации на общество, на развитие общественного интеллектуального капитала. На сегодняшний день осознание влияния работы организаций культуры на общество важная составляющая профессиональной компетенции любого управленца, специалиста или исследователя-эксперта в области культуры, для которых первоочередная цель – это оценка и прирост эффективности управления тем или иным учреждением культуры.

Таким образом, в данном параграфе обоснована актуальность закрепления методики оценки эффективности управления в государственных программно-проектных инициативах, которая позволит устранить правовую неопределенность и размытость оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками, определит перечень показателей эффективности управления и методы оценки на законодательном уровне.

Правовая определенность вопроса оценки эффективности управления музеями и библиотеками позволит устранить конфликты между



организациями культуры и государственными органами, повысит прозрачность деятельности музеев и библиотек, коммуникацию с заинтересованными лицами (государственными органами, партнерами, спонсорами, посетителями, иными организациями культуры).

В свою очередь факторно-критериальный анализ и метод Дельфи позволили апробировать группы показателей эффективности управления, предложенные ранее, а также расширить метод экспертного оценивания до 20 человек с целью проведения качественной оценки как финансовых, так и нефинансовых показателей оценки эффективности управления.

Таким образом, на заключительном этапе единая методика оценки эффективности управления сигнализирует о недостающих финансовых, кадровых, информационных и иных ресурсах, об иных проблемах, позволяет принять соответствующие управленческие решения как на уровне отдельных организаций, так и на государственном уровне, с возможностью достижения заданных параметров и стратегических целей организации.

### **Выводы к 3 главе**

В третьей главе диссертации предлагается к рассмотрению имплементация сбалансированной системы показателей на примере музеев и библиотек, учитывающая стратегические цели, ключевые факторы успеха, ключевые показатели эффективности, вес и важность показателей для отдельной организации, общественную ценность и пользу для общества.

Интеграция рассмотренных ранее методов оценки позволила апробировать методику оценки эффективности управления музеями и библиотеками, включающую в себя средневзвешенный показатель, учитывающий финансовые и нефинансовые аспекты деятельности, а также интересы всех заинтересованных лиц, на примере музея-заповедника «Прохоровское поле» и Костромской областной универсальной научной библиотеки.

Дополнительно проведенный факторно-критериальный анализ на основе метода Дельфи позволил расширить апробацию показателей оценки для разных по типу музеев и библиотек, а также учесть мнение различных экспертов в области музейного и библиотечного дела.

Успешная апробация методики позволила предложить ее закрепление в государственных программно-проектных инициативах, что будет способствовать устранению правовой неопределенности, определению перечня показателей эффективности управления и методов оценки на законодательном уровне. Таким образом, единая методика оценки эффективности управления будет способствовать устранению текущих проблем, требующих принятия управленческих решений как на уровне отдельных организаций, так и на государственном уровне.

## Заключение

В настоящий момент в современном обществе с каждым днем все больше возрастает интерес к эффективности управления музеями и библиотеками, как со стороны спонсоров и учредителей, так и со стороны экспертов по музейному и библиотечному делу. Систематически поднимается вопрос о релевантности существующих методов оценки, их применимости к различным по своим атрибутам деятельности учреждениям культуры. Развитие организаций культуры в настоящий момент – это развитие не только отдельных организаций, но и повышение интеллектуального капитала всего общества, а также вклад в развитие человеческого потенциала. Сложность оценки подтверждается также и тем, что невозможно оценивать музей или библиотеку лишь по их коммерческому успеху, поскольку для организаций культуры это не главная целевая функция.

Можно утверждать, что в настоящее время сформировалась острая потребность государственных структур, инвесторов и спонсоров, руководителей организаций культуры в разработке единой методики оценки эффективности управления, которая будет гарантировать не только полноценную оценку как с учетом качественных и количественных показателей, так и прозрачность данной оценки для всех заинтересованных лиц.

В исследовании выявлены, проанализированы и систематизированы наиболее значимые концепции менеджмента, детерминирующие эффективность управления организациями, предложена концептуальная модель оценки эффективности управления организациями, позволяющая провести отбор и оценку качественных и количественных показателей эффективности управления с учетом экономического и социального аспекта деятельности организаций социально-экономической сферы; систематизированы количественные и качественные показатели, детерминирующие эффективность управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек); разработан на

основе результатов эмпирического исследования средневзвешенный 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); проведен факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры на примере музеев и библиотек, включающий в себя оценку качественных и количественных показателей эффективности управления в разрезе по целям, ключевым факторам успеха и критериям оценивания, апробирован факторно-критериальный анализ в процессе экспертного опроса, проведенного на основе метода Дельфи, представлены предложения по разработке методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), включающей в себя средневзвешенный показатель финансовых, управленческих и индикативных параметров и факторно-критериальный анализ, рекомендованной для закрепления в программно-проектных инициативах. Таким образом, была достигнута заявленная цель исследования.

В результате проведения эмпирических исследований в работе были выявлены значимые результаты для формирования единой методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры.

В исследовании предложены и адаптированы для практического применения средневзвешенный показатель измерения эффективности управления и факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками. Предлагается к рассмотрению единая методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек) с целью ее дальнейшего закрепления в программно-проектных инициативах,

учитывающая потребности заинтересованных лиц как на уровне государства, так и на уровне отдельной организации, индивида, экономический и неэкономический интерес деятельности музеев и библиотек.

В работе осуществлена проверка средневзвешенного показателя оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры на примере Федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный военно-исторический музей-заповедник «Прохоровское поле» и Областного государственного бюджетного учреждения культуры «Костромская областная универсальная научная библиотека». Факторно-критериальный анализ позволил апробировать показатели оценки эффективности управления для музеев и библиотек из разных категорий и интегрировать полученные результаты в единую методику оценки для ее дальнейшего закрепления в программно-проектных инициативах.

Таким образом, были выполнены поставленные в исследовании задачи. Вышеуказанные результаты обладают научной новизной, теоретической и практической значимостью.

Предложенная методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), применимая для закрепления в программно-проектных инициативах, может служить фундаментом для принятия широкого круга управленческих решений, мониторинга и стратегии на государственном уровне.

## Список литературы

### Нормативно-правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. О стратегическом планировании в Российской Федерации : федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ [принят Государственной Думой 20 июня 2014 года : Одобрен Советом Федерации 25 июня 2014 года]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).
2. Российская Федерация. Законы. О Счетной палате Российской Федерации : федеральный закон от 05.04.2013 № 41-ФЗ [принят Государственной Думой 22 марта 2013 года : Одобрен Советом Федерации 27 марта 2013 года]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).
3. Российская Федерация. Законы. О библиотечном деле : федеральный закон от 29.12.1994 № 78-ФЗ [принят Государственной Думой 23 ноября 1994 года]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).
4. Российская Федерация. Законы. Об обязательном экземпляре документов : федеральный закон от 29.12.1994 № 77-ФЗ [принят Государственной Думой 23 ноября 1994 года]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).
5. Российская Федерация. Законы. О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации : федеральный закон от 26.05.1996 № 54-ФЗ [принят Государственной Думой 24 апреля 1996 года]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

6. Российская Федерация. Законы. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года [Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 09.01.2023).

7. Российская Федерация. Законы. О мерах по совершенствованию государственной наградной системы Российской Федерации [Указ Президента Российской Федерации от 07.09.2010 № 1099]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

8. Российская Федерация. Законы. Об общероссийском мониторинге состояния и использования памятников истории и культуры, предметов Музейного фонда Российской Федерации, документов библиотечных фондов, Архивного фонда Российской Федерации, а также кинофонда [Постановление Правительства Российской Федерации от 05.07.2001 № 504]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

9. Российская Федерация. Законы. О федеральном государственном контроле (надзоре) за состоянием Музейного фонда Российской Федерации [Постановление Правительства РФ от 30.06.2021 № 1076]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 10.01.2023).

10. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Положения о федеральном государственном контроле (надзоре) за учетом, комплектованием, хранением, использованием и обеспечением сохранности относящихся к национальному библиотечному фонду обязательного федерального экземпляра документов и книжных памятников [Постановление Правительства РФ от 30.06.2021 № 1091]. – Справочно-правовая система

«КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 10.01.2023).

11. Российская Федерация. Законы. О ведении специального учёта юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих операции с драгоценными металлами и драгоценными камнями [Постановление Правительства Российской Федерации от 01.10.2015 № 1052]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

12. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.02.2016 № 326-р]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

13. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Стратегии развития библиотечного дела на период до 2030 года [Распоряжение Правительства РФ от 13.03.2021 № 608-р]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 10.01.2023).

14. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Единых правил организации комплектования, учета, хранения и использования музейных предметов и музейных коллекций [Приказ Минкультуры России от 23.07.2020 № 827]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

15. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Порядка учета документов, входящих в состав библиотечного фонда [Приказ Минкультуры России от 08.10.2012 № 1077]. – Справочно-правовая система



«КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

16. Российская Федерация. Законы. Об утверждении порядков отнесения документов к книжным памятникам, регистрации книжных памятников, ведения реестра книжных памятников [Приказ Минкультуры России от 03.05.2011 № 429 (утратил силу)]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

17. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Положения о реестре книжных памятников [Приказ Минкультуры России от 30.12.2020 № 1780]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 10.01.2023).

18. Российская Федерация. Законы. Об утверждении форм федерального статистического наблюдения с указаниями по их заполнению для организации Министерством культуры Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью общедоступных (публичных) библиотек, организаций культурно-досугового типа, театров, работой парков культуры и отдыха (городских садов), деятельностью концертных организаций, самостоятельных коллективов, цирков, цирковых коллективов [Приказ Росстата от 18.10.2021 № 713]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 10.01.2023).

19. Российская Федерация. Законы. Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством культуры Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью музеев [Приказ Росстата от 22.09.2022 № 647]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 10.01.2023).

20. Российская Федерация. Законы. Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством культуры Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью общедоступных (публичных) библиотек и организаций культурно-досугового типа [Приказ Росстата от 08.10.2018 № 662 (утратил силу)]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

21. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Положения о Музейном фонде Российской Федерации [Приказ Минкультуры России от 15.01.2019 № 17]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

22. Российская Федерация. Законы. Об утверждении формы договора о передаче музеям и другим организациям в безвозмездное пользование музейных предметов и музейных коллекций, находящихся в федеральной собственности и включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации в соответствии с частью 2 статьи 2 Федерального закона от 03.07.2016 № 357-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» [Приказ Минкультуры России от 29.04.2020 № 492]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

23. Российская Федерация. Законы. О введении в действие правил пожарной безопасности для учреждений культуры Российской Федерации [Приказ Минкультуры России от 01.11.1994 № 736]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

24. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Типовых требований по инженерно-технической укрепленности и оборудованию техническими средствами охраны учреждений культуры, расположенных в зданиях - памятниках истории и культуры [Приказ Минкультуры России от 08.11.2000 № 664]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

25. Российская Федерация. Законы. Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства культуры Российской Федерации, и работы их руководителей [Приказ Минкультуры России от 21.12.2018 № 2299]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

26. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений культуры, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников [Приказ Минкультуры России от 28.06.2013 № 920 (возвращен без рассмотрения Минюстом России, письмо Минюста России от 28.11.2013 № 01/110726-ЮЛ)]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

27. Российская Федерация. Законы. Об утверждении плана мероприятий Министерства культуры Российской Федерации по реализации Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры», утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.12.2012 № 2606-р, в отношении подведомственных федеральных

государственных учреждений культуры и соответствующих категорий работников [Приказ Минкультуры России от 31.05.2013 № 611]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

28. Российская Федерация. Законы. Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных казенных учреждений, находящихся в ведении Министерства культуры Российской Федерации, и их руководителей [Приказ Минкультуры России от 02.10.2015 № 2508]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

29. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Положения о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации [Приказ Минкультуры России от 01.12.2017 № 2012]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

30. Российская Федерация. Законы. Об установлении примерных целевых показателей эффективности деятельности работников учреждений культуры, искусства, образовательных учреждений и науки, подведомственных Министерству культуры Российской Федерации [Письмо Минкультуры России от 14.07.2010 № 45-01-39/04-ПХ]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

31. Российская Федерация. Законы. Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством культуры Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью музеев [Приказ Росстата от 26.09.2018 № 584 (утратил силу)]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. –

Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

32. Российская Федерация. Законы. Об утверждении форм федерального статистического наблюдения с указаниями по их заполнению для организации Министерством культуры Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью общедоступных (публичных) библиотек и театров [Приказ Росстата от 07.08.2019 № 438 (утратил силу)]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

33. Российская Федерация. Законы. Об утверждении форм федерального статистического наблюдения с указаниями по их заполнению для организации Министерством культуры Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью организаций культурно-досугового типа, общедоступных (публичных) библиотек и театров [Приказ Росстата от 05.10.2020 № 616 (утратил силу)]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

34. Российская Федерация. Законы. Об утверждении статистического инструментария для организации Гохран России при Минфине России статистического наблюдения за наличием драгоценных металлов и драгоценных камней в музейных предметах [Постановление Госкомстата России от 23.01.2004 № 6]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

35. Российская Федерация. Законы. СГА 104. Стандарт внешнего государственного аудита (контроля). Аудит эффективности [Постановление Коллегии Счетной палаты РФ от 30.11.2016 № 4ПК]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

36. Российская Федерация. Законы. О направлении Методических рекомендаций по взаимоувязке системы отраслевых показателей эффективности деятельности в сфере культуры от федерального уровня до конкретного учреждения и работника [Письмо Минкультуры России от 05.08.2014 № 166-01-39/04-НМ]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

#### Книги, монографии

37. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер ; перевод с английского. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с. – ISBN 5-8459-0127-8.

38. Друкер, П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Друкер ; перевод с английского. – Москва : Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с. – ISBN 5-86073-002-0.

39. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; перевод с английского. – Москва : Олимп-Бизнес, 2021. – 320 с. – ISBN 978-5-9693-0358-4.

40. Лорд, Б. Менеджмент в музейном деле / Б. Лорд, Г.Д. Лорд ; перевод с английского. – Москва : Логос, 2002. – 256 с. – ISBN 5-94010-097-X.

41. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори ; перевод с английского. – Москва : Дело, 1998. – 800 с. – ISBN 978-5-907144-89-7.

42. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад ; перевод с английского. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с. – ISBN 5-9614-0068-9.

43. Беляева, И.Ю. Современные корпоративные стратегии и технологии в России : монография / коллектив авторов; под научной

редакцией И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой. – Москва : Финансовый университет, 2018. – 458 с. – 500 экз. – ISBN 975-5-7609-1341-8.

44. Ляндау, Ю.В. Бизнес-архитектор. Часть II. Построение и развитие систем управления : монография / Ю.В. Ляндау. – Москва : Русайнс, 2015. – 138 с. – 1000 экз. – ISBN 978-5-4365-0662-3.

#### Диссертации

45. Зеленская, Е.М. Оценка эффективности деятельности учреждений культуры (на примере театральных учреждений) : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Зеленская Елена Михайловна ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва, 2018. – 321 с. – Библиогр. : с. 169-183.

#### Статьи из периодической печати, сборники

46. 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.

47. 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.

48. 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.

49. Абрамова, Р.С. Система государственных проверок: особенности проведения аудита эффективности деятельности государственных музеев / Р.С. Абрамова // История. Философия. Культура. Актуальные вопросы

гуманитарных исследований : сборник научных статей. – Санкт-Петербург : Издательство «Фора-принт», 2020. – С. 48-54. – ISBN 978-5-903187-38-6.

50. 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.

51. 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.

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

53. Абрамова, Р.С. Факторно-критериальный анализ как способ оценки эффективности управления организациями / Р.С. Абрамова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 2 (46). – С. 332-334. – ISSN 2309-4788.

54. Батылина, Н.А. Классификация показателей эффективности деятельности организации / Н.А. Батылина, Ю.С. Лукьянова // IN SITU. – 2022. – № 10. – С. 70-74. – ISSN 2411-7161.

55. Белова, Е.Н. Непрерывное образование основа формирования управленческой компетентности руководителей образовательных учреждений сферы культуры / Е.Н. Белова, А.И. Таюрский // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2006. – № 10. – С. 116-118. – ISSN 1609-624X.

56. Беляева, И.Ю. Современные корпоративные стратегии и технологии в экономике России / И.Ю. Беляева // Финансы и кредит. – 2001. – № 1 (73). – С. 24-34. – ISSN 2071-4688.



57. Берёзкина, Н.Ю. Оценка эффективности деятельности библиотек: проблемы и перспективы / Н. Ю. Берёзкина // Библиотеки в информационном обществе: сохранение традиций и развитие новых технологий : доклады III Международной научной конференции. – Минск : Издательство Издательский дом «Ковчег», 2018. – С. 249-257. – ISBN 978-985-7202-85-0.

58. Борисов, А.Н. Нормативное регулирование деятельности библиотек / А.Н. Борисов // Пробелы в российском законодательстве. Юридический журнал. – 2011. – № 2. – С. 118-120. – ISSN 2072-3164.

59. Бурков, В.Н. Комплексный механизм управления развитием организации / В.Н. Бурков, А.В. Щепкин, К.Е. Амелина [и др.] // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. – 2019. – № 3 (19). – С. 79-93. – ISSN 2409-6571.

60. Герасимов, Б.Н. Построение систем управления организациями на основе типовых методологических подходов / Б.Н. Герасимов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2019. – № 3. – С. 121-131. – ISSN 2075-1826.

61. Гусов, А.З. Управление предприятием как социально-экономической системой / А.З. Гусов // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2008. – № 12. – С. 54-68. – ISSN 2073-6258.

62. Давыдова, Р.С. Контроль эффективности деятельности государственных учреждений культуры / Р.С. Давыдова // Социально-психологические, управленческие и маркетинговые направления развития цифровой экономики : сборник научных статей. – Москва : Издательство СВИВИТ, 2019. – С. 3-12. – ISBN 978-5-4362-0070-5.

63. Дадашева, Э.А. Концептуальные подходы к эффективности управления организацией / Э.А. Дадашева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2009. – № 2. – С. 80-92. – ISSN 1812-7096.

64. Дресвянников, В.А. Введение в концепцию управления состоянием организации как социально-экономической системы. Понятие «социально-экономическая система» / В.А. Дресвянников, И.Д. Бунимович //

Региональные особенности рыночных социально-экономических систем (структур) и их правовое обеспечение : материалы XI-й научно-практической конференции (с международным участием), г. Пенза, апрель 2020 года / Ответственные редакторы: О.С. Кошевой. – Пенза: Филиал ЧОУВО «Московский университет им. С.Ю. Витте», 2020. – С. 154-159. – ISBN 978-5-9580-0515-4.

65. Дядькова, О.Н. Особенности оценки эффективности деятельности общедоступных библиотек в контексте внедрения проектного управления в органах государственной власти (на примере Московской области) / О.Н. Дядькова // Образование в России: история, опыт, проблемы, перспективы. – 2017. – № 2 (7). – С. 61-78. – ISSN 2306-9988.

66. Еремина, Г.А. Системы оценки эффективности деятельности: принципы создания и применения, освещение в научной литературе / Г.А. Еремина // Вестник евразийской науки. – 2017. – № 6 (43). – С. 104. – ISSN 2588-0101.

67. Ермолаева, П.О. Методики оценки эффективности учреждений культуры: опыты сравнительных исследований / П.О. Ермолаева // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. – 2011. – № 3. – С. 65-69. – ISSN 1812-0547.

68. Есенин, М.А. Неоднородность развития цифровизации в регионах России: многомерный статистический анализ / М.А. Есенин, М.И. Казырид // Управленческий учет. – 2022. – № 4. – С. 381-387. – ISSN 1814-8476.

69. Зарубенко, А.В. Эффективность управленческих решений / А.В. Зарубенко, В.А. Стусь, К.Е. Белай, И.Г. Иванова // Colloquium-journal. – 2019. – № 3-7 (27). – С. 29-31. – ISSN 2520-6990.

70. Зеленская, Е.М. Эффективность деятельности учреждений культуры: анализ показателей и обзор методик оценки / Е.М. Зеленская // Экономика северо-запада: проблемы и перспективы развития. – 2017. – № 3-4 (56-57). – С. 174-188. – ISSN 2411-4588.

71. Кадиева, Д.Г. Маркетинговая среда и повышение ее эффективности функционирования механизма хозяйствования организаций культуры / Д.Г. Кадиева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2014. – № 1 (39). – С. 69-73. – ISSN 1812-7096.

72. Карепина, О.И. Бюджетное финансирование и контроль эффективности расходов в учреждениях культуры / О.И. Карепина, С.Н. Меликсетян // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – № 14 (428). – С. 810-827. – ISSN 2073-5081.

73. Кауфман, Н.Ю. Трансформация управления знаниями в условиях развития цифровой экономики / Н.Ю. Кауфман // Креативная экономика. – 2018. – № 3 (12). – С. 261-270. – ISSN 1994-6929.

74. Клейнер, Г.Б. Интеллектуальная экономика цифрового века. Цифровой век: шаги эволюции / Г.Б. Клейнер // Экономика и математические методы. – 2020. – № 56 (1). – С.18-33. – ISSN 0424-7388.

75. Клейнер, Г.Б. Стратегическое планирование и системная оптимизация национальной экономики / Г.Б. Клейнер, М.А. Рыбачук, В.А. Карпинская // Проблемы прогнозирования. – 2022. – № 3 (192). – С. 6-15. – ISSN 0868-6351.

76. Коростелева, Н.А. Проблемы оценки эффективности работы организаций / Н.А. Коростелева, П.А. Батищев, С.С. Денисенко // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2021. – № 2 (37). – С. 101-103. – ISSN 1994-1730.

77. Костин, А.А. Соотношение понятий «Эффективность» и «Результативность» на примере таможенной деятельности / А.А. Костин, Е.А.Посметухина // Российское предпринимательство. – 2014. – № 3 (249). – С. 75-88. – ISSN 1994-6937.

78. Кочетков, В.В. Показатели оценки эффективности управления / В.В. Кочетков, Е.С. Ратушняк // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 3 (97). – С. 1-20. – ISSN 1999-4516.

79. Крылов, В.Е. Организация как социально- экономическая система / В.Е. Крылов // Вестник научных конференций. – 2019. – № 3-2 (43). – С. 59-62. – ISSN 2412-8988.

80. Кузин, Д.В. Современный менеджмент: некоторые вопросы методологии / Д.В. Кузин // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2022. – № 3. – С. 250-270. – ISSN 0130-0105.

81. Кузин, Д.В. Управленческое мышление в новой реальности / Д.В. Кузин, И.П. Пономарёв // Мир новой экономики. – 2021. – № 2. – С. 107-117. – ISSN 2220-6469.

82. Кузнецов, Н.В. Цифровизация экономики: Россия на пути к технологическому первенству / Н.В. Кузнецов, Ю.Г. Лесных, Т.А. Прохорова // E-Management. – 2020. – № 3 (3) – С. 45-52. – ISSN: 2658-3445.

83. Макаров, П.Ю. Интеллектуальный капитал в понятийно-категориальном аппарате экономической науки: критическое осмысление и систематизация / П.Ю. Макаров // Вопросы экономики. – 2022. – № 4. – С. 5-25. – ISSN 0042-8736.

84. Мамонова, О.А. Стратегический подход к анализу системы оценки эффективности менеджмента на промышленном предприятии / О.А. Мамонова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2013. – № 2 (35). – С. 249-253. – ISSN 2307-907X.

85. Манцуров, С.И. Анализ эффективности реализации национального проекта «малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» / С.И. Манцуров // Актуальные исследования. – 2020. – № 21 (24). – С. 139-141. – ISSN 2713-1513.

86. Мартынов, Л.М. Тенденции развития современных технологий менеджмента предприятия и оценка их эффективности в современных условиях / Р.М. Геворгян, Л.М. Мартынов // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2019. – № 3. – С. 26–34. – ISSN 1994-0866.

87. Матвеев, В.В. Финансовый менеджмент в сфере культуры: оценка эффективности, направления совершенствования / В.В. Матвеев, Ю.П. Соболева, И.С. Ефименко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2020. – № 10 (6). – С. 75–89. – ISSN 2223-1552.

88. Махиянов, И.М. Преимущества и недостатки систем измерения результатов деятельности / И.М. Махиянов // Компетентность. – 2019. – № 7. – С. 24-33. – ISSN 1993-8780.

89. Мезенцева, Е.В. Методика сравнительной социально-экономической оценки предпринимательства на субфедеральном уровне / Е.В. Мезенцева // Концепт. – 2012. – № 9. – С. 49-53. – ISSN 2304-120X.

90. Нестеров, А.Ю. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием / А.Ю. Нестеров // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 8. – С. 302-306. – ISSN 2072-7623.

91. Никитчук, С.С. Анализ основных подходов к определению оценки эффективности управления предприятием / С.С. Никитчук, Э.Е. Рубин // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. – 2011. – № 3 (52). – С. 39-43. – ISSN 1729-3774.

92. Никишина, А.Л. Влияние основных элементов интеллектуального капитала на конкурентные преимущества организации / А.Л. Никишина // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 3 (18). – С. 40-43. – ISSN 2221-5689.

93. Николаев, Д.В. Концептуальные подходы к управлению и оценке эффективности процессов организационных изменений на предприятиях / Д.В. Николаев // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 34 (5). – С. 191-198. – ISSN 2304-6139.

94. Новгородов, П.А. Интеллектуальный капитал: понятие, сущность, структура / П.А. Новгородов // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2017. – № 2 (27). – С. 38-49. – ISSN 2413-2446.

95. Панамарева, О.Н. Критерии эффективности управления организацией как социальной системой / О.Н. Панамарева, Д.В. Бажина // Общество: политика, экономика, право. – 2012. – № 1. – С. 110-118. – ISSN 2071-9701.

96. Панько, Ю.В. Методика оценки эффективности деятельности коммерческой организации / Ю.В. Панько // Modern Economy Success. – 2020. – № 2. – С. 222-227. – ISSN 2500-3747.

97. Паньшин, Б.Н. Методологические и методические аспекты оценки социальной и экономической эффективности социальных новшеств / Б.Н. Паньшин, Д.А. Серебряков // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 2 (33). – С. 7-14. – ISSN 2307-6135.

98. Песьякова, Т.Н. Классификация показателей эффективности промышленных комплексов / Т.Н. Песьякова // Молодой ученый. – 2012. – № 1. Том 1. – С. 139-141. – ISSN 2072-0297.

99. Пивень, И.Г. Разработка методических подходов к оценке эффективности управления компанией в современных условиях / И.Г. Пивень, А.А. Бжассо // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 7 (13) – С. 756-760. – ISSN 1999-2300.

100. Пивень, И.Г. Методика оценки эффективности системы стратегического управления социально-экономическим развитием региона / И.Г. Пивень // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 3. – С. 333-338. – ISSN 1815-4964.

101. Пилко, И.С. К оценке эффективности библиотечной деятельности / И.С. Пилко, С.А. Мухамедиева // Научные и технические библиотеки. – 2019. – № 3. – С. 31-44. – ISSN 0130-9765.

102. Полянскова, Н.В. Изучение и ранжирование факторов развития музеев муниципальных районов Самарской области / Н.В. Полянскова, А.Н. Сорокин // Вестник евразийской науки. – 2014. – № 6 (25). – С. 1-16. – ISSN 2588-0101.

103. Просалова, В.С. Разработка методики оценки эффективности и управления на кондитерских предприятиях / В.С. Просалова, К.Н. Просалов // Вестник евразийской науки. – 2013. – № 5 (18). – С. 5. – ISSN 2588-0101.

104. Рычкова, Е.А. Показатели эффективности и критерии оценки современных музеев / Е.А. Рычкова // Вестник СПбГИК. – 2017. – № 3 (32). – С. 99-102. – ISSN 2619-0303.

105. Редькина, Н.С. Внедрение информационных технологий в библиотеках с учетом информационных технологий в библиотеках с учетом оценки их эффективности / Н.С. Редькина // Библиосфера. – 2011. – № 1. – С. 45-52. – ISSN 1815-3186.

106. Редькина, Н.С. Измерение эффективности работы библиотек / Н.С. Редькина // Библиосфера. – 2009. – № 1. – С. 63-72. – ISSN 1815-3186.

107. Савельев, И.И. Интеллектуальный капитал как основа развития организации / И.И. Савельев, С.В. Никифорова, О.А. Поликанова // Индустриальная экономика. – 2020. – № 1. – С. 10-13. – ISSN 2712-7559.

108. Сапунова, Т.А. Особенности процесса принятия управленческих решений на предприятии / Т.А. Сапунова // Modern Science. – 2020. – № 10-1. – С. 90-95. – ISSN 2414-9918.

109. Сериков, А.В. Эффективность хозяйственной деятельности: определение, измерение, синергетическое управление / А.В. Сериков // Экономический вестник Донбасса. – 2011. – № 2 (24). – С. 212-219. – ISSN 1817-3772.

110. Сланов, В.П. К вопросу об эффективности управления развитием предпринимательской структуры / В.П. Сланов, Д.В. Селиверстов // Экономика и управление. – 2006. – № 3 (24). – С. 81-86. – ISSN 1998-1627.

111. Смертина, Е.Н. Классификация основных показателей оценки эффективности деятельности предприятий / Е.Н. Смертина, М.В. Яровой // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты : материалы VII Международной научно-практической конференции, г. Ростов-на-Дону, 22 апреля 2021 года / Ответственный редактор : Усенко Л.Н.

– Ростов-на-Дону : Общество с ограниченной ответственностью «АзовПринт», 2021. – С. 219-222. – ISBN 978-5-6045947-5-9.

112. Смирнов, С.А. Проектирование систем управления организациями: подходы к принятию управленческих решений / С.А. Смирнов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 4 (122). – С. 48-64. – ISSN 1999-4516.

113. Стрижов, С.А. Барьеры и риски цифровой экономики / С.А. Стрижов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2018. – № 12 (118). – С. 92-112. – ISSN 1999-4516.

114. Стрижов, С.А. Устойчивое развитие в условиях четвертой промышленной революции / С.А. Стрижов // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2017. – № 4. – С. 80-86. – ISSN 2070-8912.

115. Строева, Г.Н. Развитие сферы культуры в документах стратегического планирования регионов Дальневосточного федерального округа / Г.Н. Строева // Власть и управление на Востоке России. – 2021. – № 1 (94). – С. 45-56. – ISSN 1818-4049.

116. Сухина, Ю.В. Совершенствование системы оценки эффективности публичного управления в условиях глобализации / Ю.В. Сухина // Вопросы экономики и управления. – 2020. – № 3 (60). – С. 62-69. – ISSN 2074-9201.

117. Тарута, С.В. Динамика оценочных показателей эффективности управления организацией сферы услуг / С.В. Тарута // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2021. – № 4 (10). – С. 67-73. – ISSN 2225-8264.

118. Трунова, Е.В. Классификация показателей деятельности компании / Е.В. Трунова // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 36. – С. 25-28. – ISSN 2073-039X.

119. Улезько, А.В. Цифровизация как этап эволюции социально-экономических систем / А.В. Улезько, М.А. Жукова // Вестник Воронежского



государственного аграрного университета. – 2019. – № 1 (60). – С. 169-179. – ISSN 2071-2243.

120. Федорова, М.Н. Социально ориентированные некоммерческие организации как субъекты социально-экономической системы: роль в социальной политике / М.Н. Федорова // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2016. – № 5. – С. 77-91. – ISSN 2073-6487.

121. Халин, В.Г. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски / В.Г. Халин, Г.В. Чернова // Управленческое консультирование. – 2018. – № 10. – С. 46-63. – ISSN 1816-8590.

122. Ханова, А.А. Синергетический эффект управления организацией на основе сбалансированной системы показателей / А.А. Ханова // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2010. – № 4 (12). – С. 36-40. – ISSN 2074-1707.

123. Цыгалов, Ю.М. Повышение эффективности деятельности компании при оптимизации вспомогательных бизнес-процессов / Ю.М. Цыгалов, А.И. Яценко // Управленческие науки. – 2022. – № 12 (2). – С. 68-85. – ISSN 2304-022X.

124. Цыганов, А.А. Развитие процессов цифровизации в России / А.А. Цыганов // Развитие региональной экономики в условиях цифровизации : сборник материалов Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет», г. Грозный, 24–25 сентября 2018 года / Ответственные редакторы : А.Х. Цакаев, З.А. Саидов, З.А. Арсаханова. – Грозный : Чеченский государственный университет, 2018. – С. 20-23. – ISBN 978-5-00128-101-6.

#### Иностранные источники

125. Badrtdinova, N.N. Evaluation of the Effectiveness of Management Development Institutions of Higher Education on the Basis of the Factor and Criterion Model / N.N. Badrtdinova, D.V. Gorobets // International journal of

environmental & Science education. – 2016. – № 18 (11). – Pp. 12167-12182. – ISSN 1306-3065.

126. Colladon, A.F. Studying the association of online brand importance with museum visitors: An application of the semantic brand score / A.F. Colladon, F. Grippa, R. Innarella // *Tourism Management Perspectives*. – 2020. – № 33. – ISSN 2211-9736.

127. Dickel, D.G. Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management / D.G. Dickel, G.L. Moura // *INMR - Innovation & Management Review*. – 2016. – № 13. – Pp. 211–220. – ISSN 2515-8961.

128. Economou, M. Evaluation strategies in the cultural sector: the case of the Kelvingrove Museum and Art Gallery in Glasgow / M. Economou // *Museum and Society*. – 2004. – № 1 (2). – Pp. 30-46. – ISSN 1479-8360.

129. Fink-Hafner, D. Delphi Method: Strengths and Weaknesses / D. Fink-Hafner, T. Dagen, M. Dous̆ak, M. Novak, M. Hafner-Fink // *Metodoloski zvezki*. – 2019. – № 2 (16). – Pp. 1–19. – ISSN 1854-0023.

130. Grabowska, S. Assessment of the Competitiveness and Effectiveness of an Open Business Model in the Industry 4.0 Environment / S. Grabowska, S. Saniuk // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. – 2022. – № 57 (8). – Pp. 1-16. – ISSN 2199-8531.

131. Jacobsen, J.W. Measuring Museum Impact and Performance: Theory and Practice / J.W. Jacobsen // Rowman & Littlefield Publishers. – 2016. – 186 P. – ISBN 978-1442263291.

132. Kim, T.H. Using social enterprises for social policy in South Korea: do funding and management affect social and economic performance? / T.H. Kim, M.J. Moon // *Public administration and development*. – 2017. – № 37. – Pp. 15–27. – ISSN 1099-162X.

133. Kulenovic, M. The Analysis of Total Quality Management Critical Success Factors / M. Kulenovic, M. Folta, L. Veselinovic // *Quality innovation prosperity*. – 2021. – № 25 (1). – Pp. 88-102. – ISSN 1338-984X.

134. Matthews, J.R. Assessing organizational effectiveness: the role of performance measures / J.R. Matthews // *The Library Quarterly*. – 2011. – № 1 (81). – Pp. 83-110. – ISSN 0024-2519.

135. Mehrjerdi, Y.Z. Library performance evaluation in a dynamic environment using patron satisfaction / Y.Z. Mehrjerdi // *The Electronic Library*. – 2017. – № 2 (35). – Pp. 374-390. – ISSN 0264-0473.

136. Najar, B.W. The Effectiveness Management in Organizations / B.W. Najar // *Journal of Education and Culture Studies*. – 2020. – № 4 (4). – Pp. 19-27. – ISSN 2573-0401.

137. Neely, A. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach / A. Neely, J. Mills [и др.] // *International Journal of Operations & Production Management*. – 2000. – № 10 (20). – P. 1131. – ISSN 0144-3577.

138. Pnevmatikoudi, K. Classification of hotel performance measurement indicators presented in international scientific research / K. Pnevmatikoudi, T. Stavrinoudis // *European Journal of Tourism Research*. – 2016. – № 12. – Pp. 82-98. – ISSN 1994-7658.

139. Poll, R. Quality in museums and libraries: a comparison of indicators. / R. Poll // *University of Münster, Münster, Germany. Performance Measurement and Metrics*. – 2018. – № 2 (19). – Pp. 90-100. – ISSN 1467-8047.

140. Simakov, V. Evaluation of the effectiveness of management of innovative economic forms of entrepreneurship / V. Simakov // *Green, Blue & Digital Economy Journal*. – 2020. – № 1 (1). – Pp. 43-49. – ISSN 2661-5169.

141. Stamatoplos, A. Effects of library instruction on university students' satisfaction with the library: a longitudinal study / A. Stamatoplos, R. Mackoy // *College & Research Libraries*. – 1998. – № 4 (59). – Pp. 322-333. – ISSN 0010-0870.

142. Sundqvist, E. What is project efficiency and effectiveness? / E. Sundqvist, F. Backlund, D. Chronéer // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – № 119. – Pp. 278-287. – ISSN 1877-0428.

143. Xu, Y. The Theory and Method of Organizational Effectiveness Evaluation / Y. Xu, J. Zhao [ и др.] // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. – 2022. – № 664. – Pp. 2419-2423. – ISSN 2352-5398.

144. Zelezinski, A.L. Modern methods of evaluating the effectiveness of the organization / A.L. Zelezinskii, O.V. Arhipova, D.V. Hodos, P.B. Kazakova // *Экономический вектор*. – 2021. – № 4 (27). – С. 65-70. – ISSN 2411-7269.

145. Zorloni, A. Designing a Strategic Framework to Asses Museum Activities / A. Zorloni // *International Journal of Arts Management*. – 2012. – № 2 (14). – Pp. 31-47. – ISSN 14808986.

146. Zorloni, A. Managing Performance Indicators in Visual Art Museums / A. Zorloni // *Museum Management and Curatorship*. – 2010. – № 2 (25). – Pp. 167-180. – ISSN 0964-7775.

#### Электронные ресурсы и интернет-источники

147. A full range of reports, strategic plans and policies covering the V&A's activities. – Текст : электронный. – URL : <https://www.vam.ac.uk/info/reports-strategic-plans-and-policies> (дата обращения: 10.02.2020).

148. Art & Business: Measuring a Museum's Performance. — Текст : электронный. — URL : [https://www.bcg.com/publications/2012/public\\_sector\\_arts\\_culture\\_art\\_and\\_business\\_measuring\\_museums\\_performance](https://www.bcg.com/publications/2012/public_sector_arts_culture_art_and_business_measuring_museums_performance) (дата обращения: 27.07.2021).

149. Brown, M.G. Keeping score: using the right metrics to drive world class performance / M.G. Brown. – Текст : электронный. – URL : <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429272981/keeping-score-mark-graham-brown> (дата обращения: 29.11.2022).

150. Iteration of the Strategic Plan 2011 – 2015, Victoria and Albert Museum. – Текст : электронный. – URL : [https://www.vam.ac.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/240576/14-15-Iteration-of-the-Strategic-Plan1.pdf](https://www.vam.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0006/240576/14-15-Iteration-of-the-Strategic-Plan1.pdf) (дата обращения: 10.02.2020).

151. KPMS. Менеджмент качества. Модель EFQM (European

Foundation for Quality Management). – Текст : электронный. – URL : [https://www.kpms.ru/General\\_info/EFQM\\_model.htm](https://www.kpms.ru/General_info/EFQM_model.htm) (дата обращения: 29.11.2022).

152. Spitzer, D.R. Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success / D.R Spitzer. – Текст : электронный. – URL : <https://www.semanticscholar.org/paper/Book-Review%3A-Transforming-Performance-Measurement%3A-Spitzer/1f63e7e9d0ca97c9467f7052247a24be33886fd7> (дата обращения: 29.11.2022).

153. Total Quality Management (TQM). – Текст : электронный. – URL : <https://www.inc.com/encyclopedia/total-quality-management-tqm.html> (дата обращения: 09.01.2023).

154. АИС «Статистическая отчетность отрасли» ГИВЦ Минкультуры России : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL : <https://stat.mkrf.ru> (дата обращения: 10.02.2020). – Текст : электронный.

155. Андерсон, М. Показатели успешной работы музеев изобразительного искусства / М. Андерсон. – Текст : электронный. – URL : <https://artguide.com/posts/988> (дата обращения: 10.02.2020).

156. Бондаренко, А.В. О сущности понятий результативность и эффективность в экономике / А.В. Бондаренко. – Текст : электронный. – URL : [http://www.rusnauka.com/16\\_NPRT\\_2012/Economics/10\\_111530.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2012/Economics/10_111530.doc.htm) (дата обращения: 10.02.2020).

157. Государственное бюджетное учреждение культуры Воронежской области «Природный, архитектурно-археологический музей-заповедник «Дивногорье» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. — URL : <http://www.divnogor.ru/> (дата обращения: 06.06.2020). – Текст : электронный.

158. Государственное бюджетное учреждение Ивановской области «Государственный музей Палехского искусства» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL :

paleh.ru/museum/documents/otchyoty-8-nk/ (дата обращения: 06.06.2020).

– Текст : электронный.

159. Государственный военно-исторический музей-заповедник «Прохоровское поле» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL : <https://прохоровское-поле.рф> (дата обращения: 17.01.2021).

– Текст : электронный.

160. Доклад «Об основных направлениях и результатах деятельности Министерства культуры Российской Федерации в 2022 году и задачах на 2023 год». – Текст : электронный. – URL : [https://culture.gov.ru/about/openess\\_ministry/](https://culture.gov.ru/about/openess_ministry/) (дата обращения: 26.05.2023).

161. Козырь, Н.С. Системные свойства организации. – Текст : электронный. – URL : <https://human.snauka.ru/2015/07/12042> (дата обращения: 09.01.2023).

162. Костромская областная универсальная научная библиотека : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL : <http://www.kounb.ru> (дата обращения: 27.03.2021). – Текст : электронный.

163. Критические факторы успеха (КФУ). – Текст : электронный. – URL : <https://piter-soft.ru/knowledge/glossary/process/CSF.html> (дата обращения: 10.02.2020).

164. Методические указания органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления по отнесению организаций культуры к эффективным по качеству и доступности услуг с учетом функциональной специфики. – Текст : электронный. – URL : <https://rcrkoo.ru/wp-content/uploads/2018/07/Методические-рекомендации-по-отнесению-организаций-культуры-к-эффективным-по-качеству-и-доступности-услуг.pdf> (дата обращения: 25.11.2020).

165. Министерство культуры Российской Федерации, РОСИЗО, Институт Наследия. О проблемах и перспективах развития музейного дела в Российской Федерации : результаты комплексного социологического исследования : анализ мнений музейного сообщества и населения РФ

(реальных и потенциальных посетителей), 2019. – Текст : электронный. – URL : <http://heritage-institute.ru/wp-content/uploads/2019/11/О-проблемах-и-перспективах-развития-музейного-дела.pdf> (дата обращения: 09.01.2023).

166. Минкультуры России : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL : [www.mkrf.ru](http://www.mkrf.ru) (дата обращения: 06.04.2019). – Текст : электронный.

167. Муниципальное казённое учреждение культуры «Кремёнковская библиотека» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL : <http://k-library.kaluga.muzkult.ru/otchety> (дата обращения: 06.06.2020). – Текст : электронный.

168. Муниципальное бюджетное учреждение культуры Кольского района Мурманской области «Кольская центральная детская библиотека» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL : <http://bibliokinder.ru/glavnaya-ploshchad/Otchetnost3/> (дата обращения: 06.06.2020). – Текст : электронный.

169. Онлайн-инструмент для исследования удовлетворенности пользователей, получения отзывов, маркетингового исследования. – Текст : электронный. – URL : <https://www.surveio.com/ru/> (дата обращения: 10.02.2020).

170. Соколова, Е.С. Оценка эффективности стратегического менеджмента в организации / Е.С. Соколова, Н.В. Рознина, М.В. Карпова // Развитие агропромышленного комплекса в условиях цифровой экономики : сборник научных трудов I Национальной научно-практической конференции, посвященной 25-летию со дня образования экономического факультета ФГБОУ ВО «Самарский государственный аграрный университет», г. Кинель, 25-26 апреля 2019 года / Ответственные редакторы : О.В. Мамай, М.Н. Купряева, Н.Н. Липатова. – Кинель : Самарский государственный аграрный университет, 2019. – С. 130-136. – Текст : электронный. – URL : [http://ssaa.ru/structur/riz/Sbornik\\_Razv\\_agro\\_kompl\\_cifr\\_ekon\\_II\\_Nac\\_konf\\_2020.pdf](http://ssaa.ru/structur/riz/Sbornik_Razv_agro_kompl_cifr_ekon_II_Nac_konf_2020.pdf) (дата обращения 10.01.2023).

171. Сфера культуры и культурные индустрии в РФ: аналитика 2019-2021. Информационное агентство InterMedia. Результаты комплексного исследования. – Текст : электронный. – URL : [https://www.intermedia.ru/uploads/culture\\_research\\_analitika-2021.pdf](https://www.intermedia.ru/uploads/culture_research_analitika-2021.pdf) (дата обращения: 30.11.2022).

172. Янг, С. Системное управление организацией / С. Янг ; перевод с английского. – Москва : Советское радио, 1972. – 456 с. – Текст : электронный. – URL : [http://systems-analysis.ru/assets/systems\\_analysis\\_young.pdf](http://systems-analysis.ru/assets/systems_analysis_young.pdf) (дата обращения: 10.01.2023).



**Приложение А**  
(информационное)

**Схожесть и различия в библиотечной и музейной деятельности**

Таблица А.1 – Схожесть и различия в библиотечной и музейной деятельности

Элементы для сравнения	Музеи	Библиотеки
1	2	3
<b>Коллекции</b>		
Типы коллекций	Предметы могут быть всевозможными. Они в значительной степени признаны уникальными, могут принадлежать к определенной группе. Например, коллекция драгоценных металлов и камней, коллекция тканей, коллекция мебели, коллекция керамики, одежды и проч. В большинстве музеев есть и коллекции книг	Собранные предметы по большей части однородны, однако, тоже имеют ряд классификаций: книжные издания, журналы, карты, пластинки и др.
Уникальность фондов	Большинство фондов в музее во много уникальнее, хотя и принадлежат к одной группе (виду, жанру). Неоднородность фондов требует различного подхода для оцифровки и надлежащего хранения фондов. В библиотеках в некоторых случаях хранятся несколько экземпляров одинаковых документов, но есть и уникальные экземпляры, для которых также в первую очередь требуется оцифровка и надлежащее хранение	
Презентация коллекций	Презентация фондов в музее на постоянной или временной экспозиции: посетители могут смотреть или слушать, иногда осязать. Как правило, большая часть из фондов находятся в закрытых фондохранилищах и выставляются с некоторой периодичностью. В библиотеке система похожа: часть фондов выдается для временного пользования читателям, часть остается только просмотра без контакта с читателем (в экспозиции или электронный просмотр)	
Доступ к коллекциям	Большая часть из музеев и библиотек оформляет доступ в закрытые фондохранилища для отдельных исследователей или организованной группы посетителей, однако, некоторые особо ценные коллекции всегда остаются закрытыми. Часть коллекций оцифровано и представлено в открытом доступе в электронных каталогах	
Построение коллекции	Построение коллекции основано на миссии, цели и задачах музея и библиотеки, отраженных в уставе. Экспертно-фондовая комиссия определяет, что будет собираться, а специалисты по экспозиционной части – как выставляться. Учитывается при отборе уникальность объекта, его историческая ценность и спрос населения на определенные издания (для библиотек)	

Продолжение таблицы А.1

1	2	3
Каталогизация	Каждому объекту требуется уникальное подробное описание (автор, дата происхождения, сохранность и др.) и присвоенный порядковый номер. Все копии учитываются и нумеруются отдельно. Все составные части одного объекта нумеруются через дробь, но под одним номером.	
Использование фондов		
Обслуживание населения	Как правило, музеи и библиотеки ориентированы на ряд сегментов посетителей: детей дошкольного возраста, школьников, студентов, взрослых, пенсионеров, туристов, отдельных исследователей. Чаще всего ориентированы на слабовидящих, инвалидов	
Активность пользователей	Посетители знают основную тему музея и, ориентируясь на нее, просматривают чаще всего все экспонированные предметы на выставке	Посетители ищут определенные книги, журналы и проч., приходят за определенной информацией
Цель визита	Изучение, ознакомление, вдохновение, получение ценного опыта	
Посещения	Музеи имеют высокий процент разовых посещений, особенно на временных выставках	Пользователи библиотеки в большинстве своем являются частыми посетителями, особенно в определенные периоды жизни (дети, пожилые люди, студенты, отдельные исследователи)
Выставки	Выставки являются одной из основных деятельности музеев, будь то постоянные или временные выставки, однако, доступ в фондохранилища в некоторых музеях также есть	В библиотеках также присутствуют выставки, однако только для популяризации редких коллекций. В большинстве случаев библиотека выдает книги по одному для каждого отдельного читателя
Оцифровка фондов		
Оцифрованные предметы	Виртуальные визиты как в музей, так и в библиотеку стали сейчас возможны. Музеи предоставляют онлайн-выставки, лекции, оцифрованные экземпляры фондов, библиотеки – оцифрованные книги, онлайн-ресурсы, позволяющие скачивать и пользоваться некоторыми книгами	
Сохранение фондов		
Отбор по уникальности	В первую очередь необходимо обеспечить сохранность основного фонда, имеющего исключительную историческую ценность, далее – научно-вспомогательного фонда, который как таковую ценность не имеет. То же самое относится к библиотекам: в первую очередь обеспечивается безопасность и сохранность книжных памятников, далее – всех остальных библиотечных фондов	

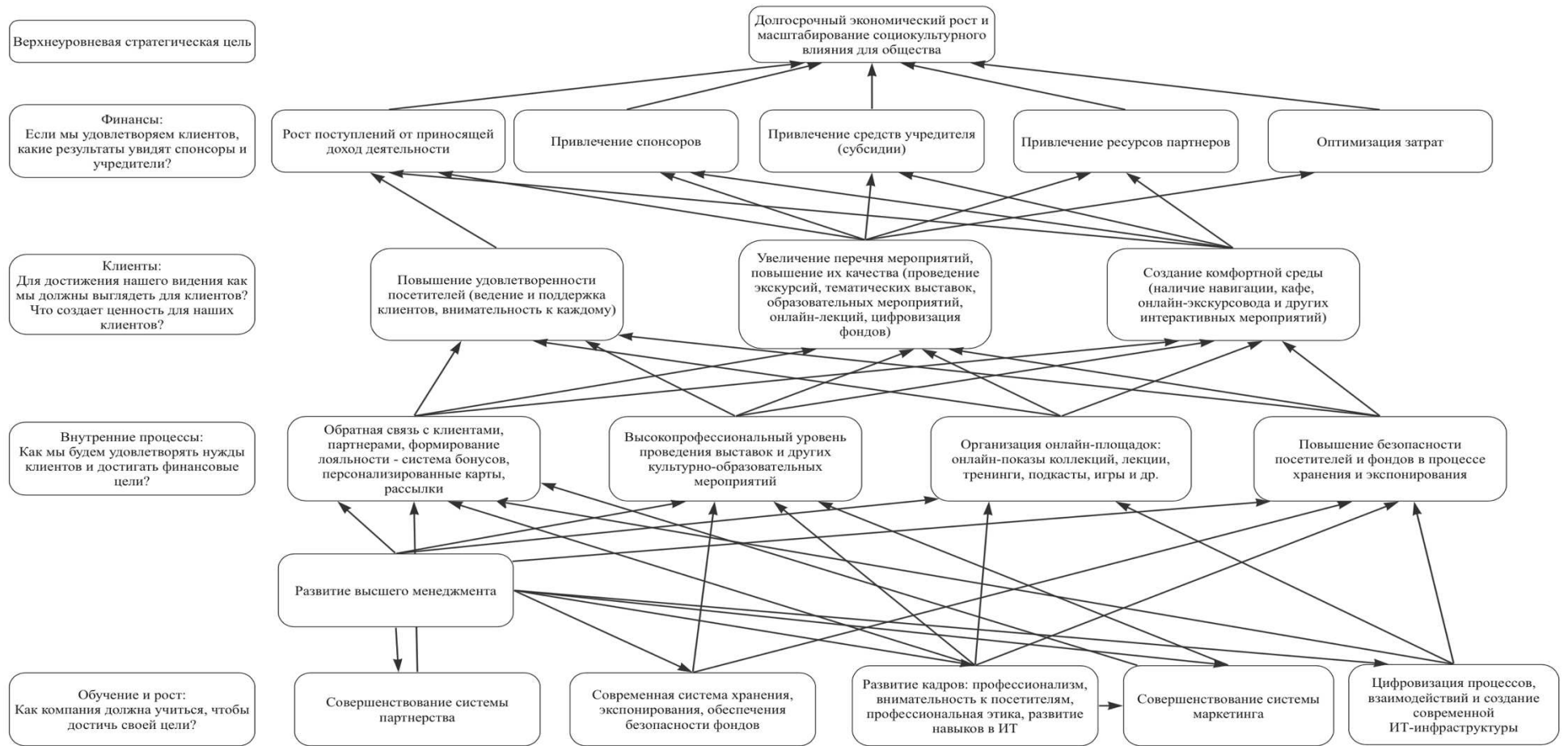
Продолжение таблицы А.1

1	2	3
Методы обеспечения сохранности	Методы в библиотеках и музеях по обеспечению сохранности одинаковы: необходимо соблюдения температурно-влажностного режима, контроля пожарной безопасности, работоспособности сигнализации и др.	
Образовательные функции		
Образовательная деятельность	Как в музеях, так и в библиотеках проводятся образовательные лекции, семинары, прочие образовательные мероприятия, производятся публикации различных изданий	
Исследования	У внешних исследователей есть возможность ознакомиться с предметом в фондохранилище, а также посетить отдельные тематические мероприятия. У внутренних исследователей есть возможность изучить редкие фонды, имеющие особое историческое и культурное значение с целью подробного их описания и презентации для общества	

Источник: составлено автором на основе [139].

**Приложение Б**  
(информационное)

**Сбалансированная система показателей на примере музеев и библиотек**



Источник: составлено автором.

Рисунок Б.1 - Стратегическая карта на примере музеев и библиотек

Таблица Б.1 – Сбалансированная система показателей на примере музеев и библиотек

Перспективы	Стратегические цели	Ключевые показатели эффективности	Ответственные исполнители
1	2	3	4
Финансы	Рост поступлений от приносящей доход деятельности	<i>KPI<sub>6</sub></i> , <i>KPI<sub>7</sub></i>	Планово-экономический отдел, зам. директора по финансам, главный бухгалтер, бухгалтерия, директор
	Привлечение спонсоров		
	Привлечение средств учредителя (субсидии)		
	Привлечение ресурсов партнеров		
	Оптимизация затрат		
Клиенты	Создание комфортной среды (наличие навигации, кафе, онлайн-экскурсовода и других интерактивных мероприятий)	<i>KPI<sub>1</sub></i> (Музеи), <i>KPI<sub>1</sub></i> (Библиотеки), <i>KPI<sub>7</sub></i> , <i>KPI<sub>8</sub></i> , <i>KPI<sub>5</sub></i>	Заместитель ген. директора по развитию (отдел выставочной деятельности, редакционно-издательский отдел, экскурсионно-туристический отдел, отдел образовательных программ), хозяйственный сектор, ИТ-отдел
	Увеличение перечня мероприятий повышения их качества (проведение экскурсий, тематических выставок, образовательных мероприятий, онлайн-лекций, цифровизация фондов)		Заместитель ген. директора по развитию (отдел выставочной деятельности, редакционно-издательский отдел, экскурсионно-туристический отдел, отдел образовательных программ), ИТ-отдел
	Повышение удовлетворенности посетителей (ведение и поддержка клиентов, внимательность к каждому)		Заместитель ген. директора по развитию, ИТ-отдел, отдел маркетинга, отдел кадровой политики
Процессы	Обратная связь с клиентами, партнерами, формирование лояльности - система бонусов, персонализированные карты, рассылки	<i>KPI<sub>1</sub></i> (Музеи), <i>KPI<sub>1</sub></i> (Библиотеки), <i>KPI<sub>7</sub></i> , <i>KPI<sub>8</sub></i> , <i>KPI<sub>5</sub></i>	Заместитель ген. директора по развитию, ИТ-отдел, отдел маркетинга
	Высокопрофессиональный уровень проведения выставок и других культурно-образовательных мероприятий	<i>KPI<sub>1</sub></i> (Музеи), <i>KPI<sub>1</sub></i> (Библиотеки), <i>KPI<sub>7</sub></i> , <i>KPI<sub>8</sub></i> , <i>KPI<sub>5</sub></i>	Заместитель ген. директора по развитию (отдел выставочной деятельности, редакционно-издательский отдел, экскурсионно-туристический отдел, отдел образовательных программ), ИТ-отдел
	Организация онлайн-площадок: онлайн-показы коллекций, лекции, тренинги, подкасты, игры и др.	<i>KPI<sub>1</sub></i> (Музеи), <i>KPI<sub>1</sub></i> (Библиотеки), <i>KPI<sub>7</sub></i> , <i>KPI<sub>8</sub></i> , <i>KPI<sub>5</sub></i>	
	Повышение безопасности посетителей и фондов в процессе хранения и экспонирования	<i>KPI<sub>4</sub></i> (Музеи), <i>KPI<sub>2</sub></i> (Библиотеки), <i>KPI<sub>5</sub></i>	Заместители ген. директора по безопасности, по реконструкции и эксплуатации зданий, главные инженеры, хозяйственно-эксплуатационная служба

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4
Обучение и развитие	Современная система хранения, экспонирования, обеспечения безопасности фондов	<i>KPI<sub>4</sub></i> (Музеи), <i>KPI<sub>2</sub></i> (Библиотеки)	Заместитель ген. директора по учету и хранению фондов, заместитель ген. директора по безопасности, заместитель ген. директора по развитию и их отделы
	Совершенствование системы партнерства	<i>KPI<sub>7</sub></i>	Заместитель ген. директора по развитию, отдел маркетинга
	Развитие кадров: профессионализм, внимательность к посетителям, профессиональная этика, развитие навыков в ИТ	<i>KPI<sub>5</sub></i>	Отдел кадров, ИТ-отдел.
	Совершенствование системы маркетинга	<i>KPI<sub>1</sub></i> (Музеи), <i>KPI<sub>1</sub></i> (Библиотеки), <i>KPI<sub>7</sub></i> , <i>KPI<sub>8</sub></i> , <i>KPI<sub>5</sub></i>	Отдел маркетинга
	Цифровизация процессов, взаимодействий и создание современной ИТ-инфраструктуры	<i>KPI<sub>8</sub></i>	ИТ-отдел
	Развитие высшего менеджмента	<i>KPI<sub>1</sub></i> (Музеи), <i>KPI<sub>1</sub></i> (Библиотеки), <i>KPI<sub>7</sub></i> , <i>KPI<sub>8</sub></i> , <i>KPI<sub>5</sub></i> , <i>KPI<sub>4</sub></i> (Музеи), <i>KPI<sub>2</sub></i> (Библиотеки), <i>KPI<sub>6</sub></i> , <i>KPI<sub>2</sub></i> (Музеи), <i>KPI<sub>3</sub></i> (Музеи)	Директор, планово-экономический отдел, заместитель ген. директора по финансам, отдел кадровой политики, ИТ-отдел, заместитель ген. директора по учету и хранению фондов, заместитель ген. директора по безопасности, заместитель ген. директора по развитию

Источник: составлено автором.

**Приложение В**  
(информационное)

**Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления музеем-заповедником «Дивногорье» и Кремёнковской библиотекой**

Таблица В.1 - Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления музеем-заповедником «Дивногорье»: кадровая обеспеченность музея

В процентах

Показатель	Период			Отклонение		Темп роста	
	2016 г.	2018 г.	2019 г.	2018 - 2016 гг.	2019 - 2018 гг.	(2018 г. / 2016 г.) ×100%	(2019 г. / 2018 г.) ×100%
<b>Группа 5: кадровая обеспеченность музея</b>							
Доля сотрудников с высшим образованием	0,5	0,421	0,444	-0,079	0,023	84,2	105,463
Доля сотрудников со стажем более 3 лет	0,769	0,553	0,389	-0,216	-0,164	71,912	70,344
<b>Примечания</b> 1 Доля сотрудников с высшим образованием = Сотрудники с высшим образованием / Всего сотрудников. 2 Доля сотрудников со стажем более 3 лет = (Число сотрудников со стажем от 3 до 10 лет + Число сотрудников со стажем более 10 лет) / Всего сотрудников.							

Источник: составлено автором на основе данных отчетности музея-заповедника «Дивногорье» в форме федерального статистического наблюдения 8-НК [51; 157].

Таблица В.2 - Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления музеем-заповедником «Дивногорье»: финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея)

В процентах

Показатель	Период			Отклонение		Темп роста	
	2016 г.	2018 г.	2019 г.	2018 - 2016 гг.	2019 - 2018 гг.	(2018 г. / 2016 г.) ×100%	(2019 г. / 2018 г.) ×100%
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Группа 6: финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея)</b>							
Доля средств, поступивших в музей за счет бюджетных ассигнований учредителя	0,661	0,743	0,809	0,082	0,066	112,405	108,883
Доля средств, поступивших за счет приносящей доход деятельности	0,339	0,257	0,191	-0,082	-0,067	75,811	74,319

Продолжение таблицы В.2

В процентах

1	2	3	4	5	6	7	8
Доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов	0,316	0,539	0,415	0,223	-0,124	170,570	76,994
Доля израсходованных средств на пополнение фонда музея от общей суммы расходов	0	0	0	0	0	-	-
Доля израсходованных средств на организацию и проведение выставок от общей суммы расходов	0,033	0,034	0,019	0,001	-0,015	103,030	55,882
Доля израсходованных средств на реставрацию предметов основного и научно-вспомогательного музейных фондов от общей суммы расходов	0	0	0	0	0	-	-
Доля израсходованных средств на информатизацию музейной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку музейного фонда от общей суммы расходов	0,002	0,006	0,001	0,004	-0,005	300	16,667
Доля израсходованных средств на обеспечение безопасности экспозиции, фондохранилищ, посетителей от общей суммы расходов	0,195	0,159	0,123	-0,036	-0,036	81,538	77,358
Рентабельность по чистой прибыли	-0,031	0,026	0,026	0,057	0	-	100

## Примечания

1 Доля средств, поступивших в музей за счет бюджетных ассигнований учредителя = Бюджетные ассигнования учредителя / Поступило за отчетный период всего.

2 Доля средств, поступивших за счет приносящей доход деятельности = Поступления от приносящей доход деятельности / Поступило за отчетный период всего.

3 Доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов = Расходы на оплату труда всех работников / Израсходовано за отчетный период всего.

4 Доля израсходованных средств на пополнение фонда музея от общей суммы расходов = Расходы на пополнение фонда музея / Израсходовано за отчетный период всего.

5 Доля израсходованных средств на организацию и проведение выставок от общей суммы расходов = Расходы на организацию и проведение выставок / Израсходовано за отчетный период всего.

6 Доля израсходованных средств на реставрацию предметов основного и научно-вспомогательного музейных фондов от общей суммы расходов = Расходы на реставрацию предметов основного и научно-вспомогательного музейных фондов / Израсходовано за отчетный период всего.

7 Доля израсходованных средств на информатизацию музейной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку музейного фонда от общей суммы расходов = Расходы на информатизацию музейной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку музейного фонда / Израсходовано за отчетный период всего.

8 Доля израсходованных средств на обеспечение безопасности экспозиции, фондохранилищ, посетителей от общей суммы расходов = Расходы на обеспечение безопасности экспозиции, фондохранилищ, посетителей / Израсходовано за отчетный период всего.

9 Рентабельность по чистой прибыли = (Поступило за отчетный период всего – Израсходовано за отчетный период всего) / Израсходовано за отчетный период всего.

Источник: составлено автором на основе данных отчетности музея-заповедника «Дивногорье» в форме федерального статистического наблюдения 8-НК [51; 157].



Таблица В.3 – Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления  
Кремёнковской библиотекой: хранение и движение библиотечного фонда

В процентах

Показатель	Период			Отклонение		Темп роста	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 - 2017 гг.	2019 - 2018 гг.	(2018 г. / 2017 г.) ×100%	(2019 г. / 2018 г.) ×100%
Группа 2: хранение и движение библиотечного фонда							
Доля площади помещений для хранения фондов	0	0	0	0	0	0	0
Относительный показатель движения библиотечного фонда	0,006	-0,023	0,006	-0,029	0,029	-	-
<p><b>П р и м е ч а н и я</b></p> <p>1 Доля площади помещений для хранения фондов = Площадь помещений для хранения фондов / Площадь помещений всего.</p> <p>2 Относительный показатель движения библиотечного фонда = (Поступило документов за отчетный период – Выбыло документов за отчетный период) / Состоит документов на конец отчетного года.</p>							

Источник: составлено автором на основе данных отчетности Кремёнковской библиотеки в форме федерального статистического наблюдения 6-НК [167].

Таблица В.4 – Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления  
Кремёнковской библиотекой: кадровая обеспеченность библиотеки

В процентах

Показатель	Период			Отклонение		Темп роста	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 - 2017 гг.	2019 - 2018 гг.	(2018 г. / 2017 г.) ×100%	(2019 г. / 2018 г.) ×100%
Группа 3: кадровая обеспеченность библиотеки							
Доля основного персонала библиотеки с высшим библиотечным образованием	0,83	0,80	0,83	-0,03	0,03	96	104,167
Доля основного персонала библиотеки со стажем работы в библиотеках свыше 10 лет	0,33	0,60	0,83	0,27	0,23	180	138,889
<p><b>П р и м е ч а н и я</b></p> <p>1 Доля основного персонала библиотеки с высшим библиотечным образованием = Основной персонал библиотеки с высшим библиотечным образованием / Всего персонал библиотеки.</p> <p>2 Доля основного персонала библиотеки со стажем работы в библиотеках свыше 10 лет = Основной персонал библиотеки со стажем работы свыше 10 лет / Всего персонал библиотеки.</p>							

Источник: составлено автором на основе данных отчетности Кремёнковской библиотеки в форме федерального статистического наблюдения 6-НК [167].

Таблица В.5 – Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления Крёмёнской библиотекой: финансовые показатели (оценка поступлений и расходов библиотеки)

В процентах

Показатель	Период			Отклонение		Темп роста	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 -	2019 -	(2018 г. / 2017 г.) ×100%	(2019 г. / 2018 г.) ×100%
				2017 г.	2018 г.		
1	2	3	4	5	6	7	8
Группа 4: финансовые показатели (оценка поступлений и расходов библиотеки)							
Доля средств, поступивших в библиотеку за счет бюджетных ассигнований учредителя	0,893	0,746	0,906	-0,147	0,160	83,526	121,496
Доля средств, поступивших за счет приносящей доход деятельности	0,010	0,012	0	0,002	-0,012	119,389	0
Доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов	0,560	0,412	0,726	-0,149	0,314	73,489	176,271
Доля израсходованных средств на комплектование фонда библиотеки от общей суммы расходов	0,042	0,039	0,043	-0,003	0,003	93,359	108,045
Доля израсходованных средств на организацию и проведение мероприятий от общей суммы расходов	0,007	0,005	0,009	-0,002	0,004	71,634	172,945
Доля израсходованных средств на информатизацию библиотечной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку библиотечного фонда от общей суммы расходов	0	0	0	0	0	-	-

## Продолжение таблицы В.5

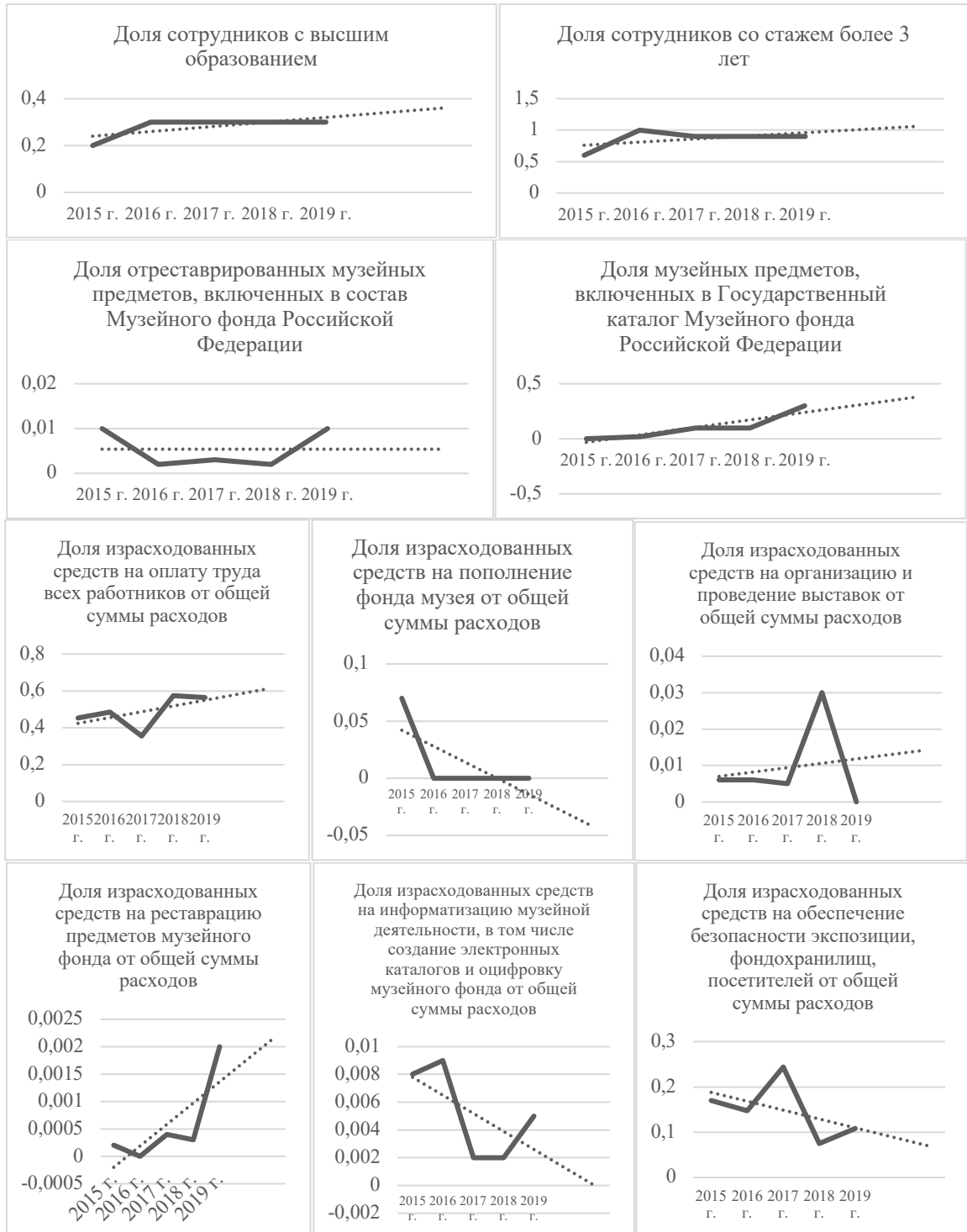
В процентах

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельность по чистой прибыли	0	0	0	0	0	-	-
<p><b>Примечания</b></p> <p>1 Доля средств, поступивших в библиотеку за счет бюджетных ассигнований учредителя = Бюджетные ассигнования учредителя / Поступило за отчетный период всего.</p> <p>2 Доля средств, поступивших за счет приносящей доход деятельности = Поступления от приносящей доход деятельности / Поступило за отчетный период всего.</p> <p>3 Доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов = Расходы на оплату труда всех работников / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>4 Доля израсходованных средств на комплектование фонда библиотеки от общей суммы расходов = Расходы на комплектование фонда библиотеки / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>5 Доля израсходованных средств на организацию и проведение мероприятий от общей суммы расходов = Расходы на организацию и проведение мероприятий / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>6 Доля израсходованных средств на информатизацию библиотечной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку библиотечного фонда от общей суммы расходов = Расходы на информатизацию библиотечной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку библиотечного фонда / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>7 Рентабельность по чистой прибыли = (Поступило за отчетный период всего - Израсходовано за отчетный период всего) / Израсходовано за отчетный период всего.</p>							

Источник: составлено автором на основе данных отчетности Кремёнковской библиотеки в форме федерального статистического наблюдения 6-НК [167].

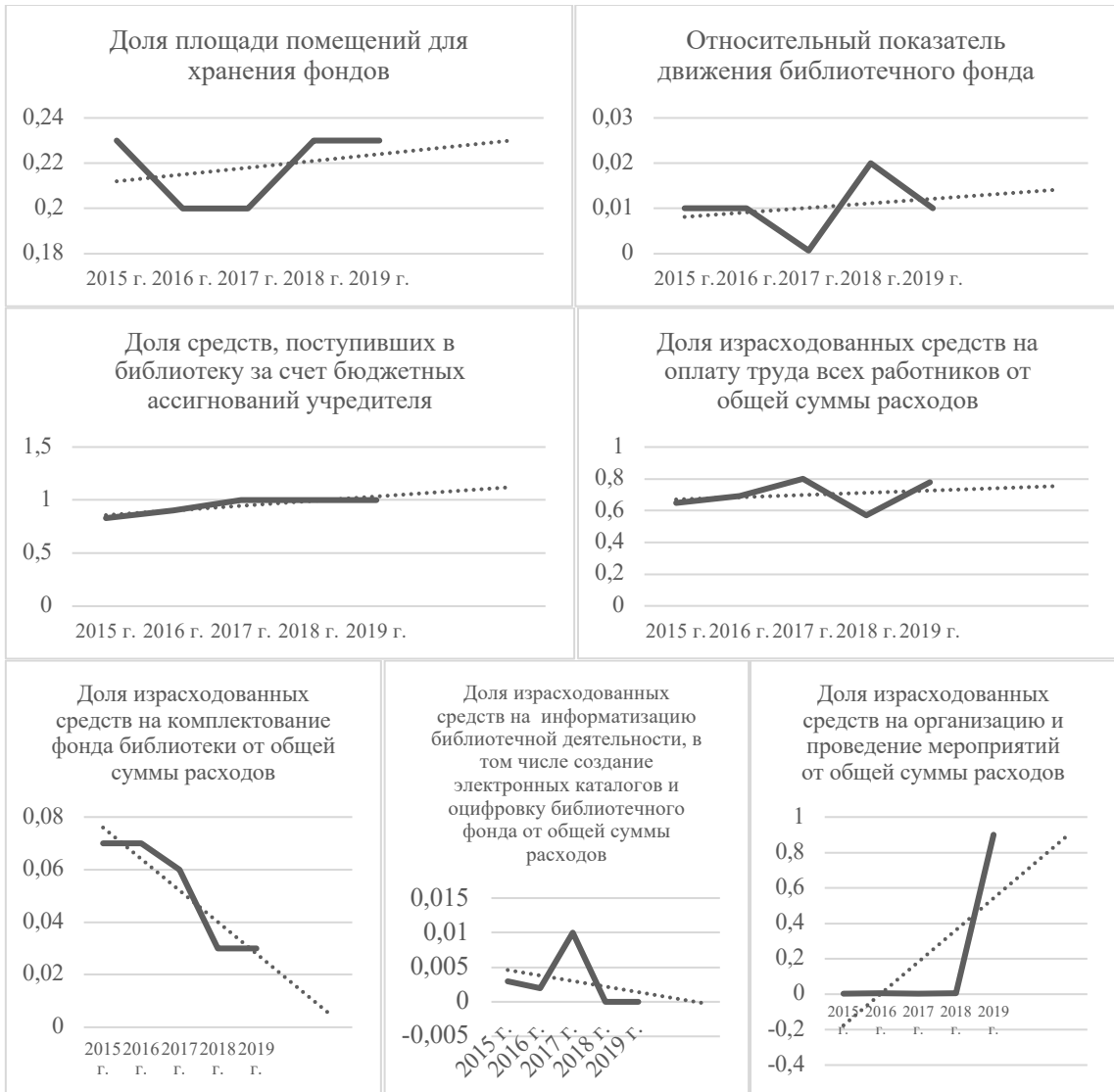
**Приложение Г**  
(информационное)

**Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления  
Государственным музеем Палехского искусства и Кольской центральной детской  
библиотекой**



Источник: составлено автором на основе [158].

Рисунок Г.1 - Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления  
Государственным музеем Палехского искусства



Источник: составлено автором на основе [168].

Рисунок Г.2 – Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Кольской центральной детской библиотекой

Таблица Г.1 - Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Государственным музеем Палехского искусства: организация экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей

В процентах

Показатель	Период					Отклонение				Темп роста			
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2016 - 2015 гг.	2017 - 2016 гг.	2018 - 2017 гг.	2019 - 2018 гг.	2016 г. / 2015 г. ×100%	2017 г. / 2016 г. ×100%	2018 г. / 2017 г. ×100%	2019 г. / 2018 г. ×100%
Группа 1: организация экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей													
Число выставок, ед.	20	19	20	16	25	-1,0	1	-4,0	9	95	105,3	80,0	156,3
Число массовых мероприятий, ед.	17	20	22	26	67	3,0	2	4	41	117,6	110	118,2	257,7
Число индивид. посещений выставок и экспозиций, тыс. чел.	20,3	19,4	23,0	21,4	19,5	-0,9	3,6	-1,6	-1,9	95,6	118,6	93	91,1
Число экскурсий, ед.	1299	800	1090	665	1076	-499	290	-425	411	61,6	136,3	61	161,8
Доля музейных предметов основного фонда, экспонированных в течение отчетного года	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0	0	-0,1	124,1	105,3	102,1	72,2
П р и м е ч а н и е - Доля музейных предметов основного фонда, экспонированных в течение отчетного года = число предметов основного фонда, которые экспонировались в течение отчетного года / число предметов основного фонда на конец года													

Источник: составлено автором на основе годовых отчетов Государственного музея Палехского искусства, представленных в форме федерального статистического наблюдения 8-НК за 2019-2015 гг. [158].

Таблица Г.2 - Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Государственным музеем Палехского искусства по группам показателей: организация реставрационной деятельности музея, организация учета и пользования музейными предметами

В процентах

Показатель	Период					Отклонение				Темп роста			
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2016 - 2015 гг.	2017 - 2016 гг.	2018 - 2017 гг.	2019 - 2018 гг.	2016 г. / 2015 г. ×100%	2017 г. / 2016 г. ×100%	2018 г. / 2017 г. ×100%	2019 г. / 2018 г. ×100%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Группа 2: организация реставрационной деятельности музея													
Доля отреставрированных музейных предметов, включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации	0,01	0,002	0,003	0,002	0,01	-0,004	0,001	-0,001	0,01	34,2	137,0	62,1	430,4
Доля музейных предметов, требующих реставрации	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,001	-0,002	0,029	0,000	100,5	99,2	114,7	100,0
Группа 3: организация учета и пользования музейными предметами													
Доля музейных предметов, являющихся федеральной собственностью и закрепленных за музеями на праве безвозмездного пользования в числе предметов, включенных в государственную часть музейного фонда	-	-	-	0,929	0,929	-	-	-	0	-	-	-	99,98

Продолжение таблицы Г.2

В процентах

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Доля музейных предметов, включенных в Государственный каталог Музейного фонда Российской Федерации	0,0003	0,02	0,1	0,1	0,3	0,02	0,04	0,1	0,2	7299,4	244,5	211,9	265,6
<p><b>П р и м е ч а н и я</b></p> <p>1 Доля отреставрированных музейных предметов, включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации = Отреставрировано в отчетном году / Число предметов основного фонда на конец года.</p> <p>2 Доля музейных предметов, требующих реставрации = Число музейных предметов, требующих реставрации / Число предметов основного фонда на конец года.</p> <p>3 Доля музейных предметов, являющихся федеральной собственностью и закрепленных за музеями на праве безвозмездного пользования в числе предметов, включенных в государственную часть музейного фонда = Число предметов, являющихся федеральной собственностью, закрепленных за музеем на праве безвозмездного пользования / Число предметов, включенных в состав государственной части музейного фонда Российской Федерации.</p> <p>4 Доля музейных предметов, включенных в Государственный каталог Музейного фонда Российской Федерации = Число предметов, внесенных в Государственный каталог Музейного фонда Российской Федерации / Число предметов основного фонда на конец года.</p>													

Источник: составлено автором на основе годовых отчетов Государственного музея Палехского искусства, представленных в форме федерального статистического наблюдения 8-НК за 2019-2015 гг. [158].



Таблица Г.3 - Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Государственным музеем Палехского искусства: контроль уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда, кадровая обеспеченность музея

В процентах

Показатель	Период					Отклонение				Темп роста			
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2016 - 2015 гг.	2017 - 2016 гг.	2018 - 2017 гг.	2019 - 2018 гг.	2016 г. / 2015 г. ×100%	2017 г. / 2016 г. ×100%	2018 г. / 2017 г. ×100%	2019 г. / 2018 г. ×100%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Группа 4: контроль уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда													
Доля площади территории, оборудованной камерами видеонаблюдения	0,785	0,785	0,785	0,785	0,785	0	0	0	0	100	100	100	100
Доля площади территории, оборудованной охранно-пожарной сигнализацией с выводом на пункт централизованного наблюдения	0,453	0,453	0,453	0,453	0,453	0	0	0	0	100	100	100	100
Доля площади территорий, оборудованных системами контроля температурно-влажностного режима	1	1	1	1	1	0	0	0	0	100	100	100	100
Группа 5: кадровая обеспеченность музея													
Доля сотрудников с высшим образованием	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,01	-0,005	0	0	105,6	98,2	100	100

Продолжение таблицы Г.3

В процентах

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Доля сотрудников со стажем более 3 лет	0,6	1,0	0,9	0,9	0,9	0,4	-0,1	-0,02	-0,02	172,7	90,9	98	97,96
<p><b>П р и м е ч а н и я</b></p> <p>1 Доля площади территории, оборудованной камерами видеонаблюдения = Площадь помещений, оборудованная камерами видеонаблюдения / (Экспозиционно-выставочная площадь + Площадь под хранение фондов).</p> <p>2 Доля площади территории, оборудованной охранно-пожарной сигнализацией с выводом на пункт централизованного наблюдения = Площадь, оборудованная охранно-пожарной сигнализацией с выводом на пункт централизованного наблюдения / (Экспозиционно-выставочная площадь + Площадь под хранение фондов).</p> <p>3 Доля площади территорий, оборудованных системами контроля температурно-влажностного режима = Территория, обеспеченная системой контроля температурно-влажностного режима / (Экспозиционно-выставочная площадь + Площадь под хранение фондов).</p> <p>4 Доля сотрудников с высшим образованием = Сотрудники с высшим образованием / Всего сотрудников.</p> <p>5 Доля сотрудников со стажем более 3 лет = (Число работников со стажем от 3 до 10 лет + Число сотрудников со стажем более 10 лет) / Всего сотрудников.</p>													

Источник: составлено автором на основе годовых отчетов Государственного музея Палехского искусства, представленных в форме федерального статистического наблюдения 8-НК за 2019-2015 гг. [158].

Таблица Г.4 - Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Государственным музеем Палехского искусства: финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея)

В процентах

Показатель	Период					Отклонение				Темп роста			
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2016 - 2015 гг.	2017 - 2016 гг.	2018 - 2017 гг.	2019 - 2018 гг.	2016 г. / 2015 г. ×100%	2017 г. / 2016 г. ×100%	2018 г. / 2017 г. ×100%	2019 г. / 2018 г. ×100 %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Группа б: финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея)													
Доля средств, поступивших в музей за счет бюджетных ассигнований учредителя	0,859	0,843	0,867	0,824	0,813	-0,016	0,024	-0,043	-0,012	98,2	102,9	95,0	98,6
Доля средств, поступивших за счет приносящей доход деятельности	0,144	0,157	0,133	0,176	0,187	0,013	-0,024	0,043	0,012	109,3	84,5	132,4	106,8
Доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов	0,452	0,486	0,355	0,574	0,565	0,034	-0,131	0,219	-0,009	107,4	73,1	161,7	98,4
Доля израсходованных средств на пополнение фонда музея от общей суммы расходов	0,070	0	0	0	0	-0,070	0	0	0	0	-	-	-
Доля израсходованных средств на организацию и проведение выставок от общей суммы расходов	0,006	0,006	0,005	0,030	0	0	-0,001	0,025	-0,030	99,8	89,9	563,4	0

Продолжение таблицы Г.4

В процентах

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Доля израсходованных средств на реставрацию предметов основного и научно-вспомогательного музейных фондов от общей суммы расходов	0,0002	0	0,0004	0,0003	0,002	-0,0002	0	0	0,002	0	-	80,5	610,6
Доля израсходованных средств на информатизацию музейной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку музейного фонда от общей суммы расходов	0,008	0,009	0,002	0,002	0,005	0,002	-0,007	0	0,003	122,9	22,1	100,6	261,1
Доля израсходованных средств на обеспечение безопасности экспозиции, фондохранилищ, посетителей от общей суммы расходов	0,170	0,147	0,244	0,075	0,108	-0,023	0,096	-0,168	0,033	86,5	165,2	30,9	143,7

Продолжение таблицы Г.4

В процентах

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Рентабельность по чистой прибыли	-0,096	0,007	0,0005	0,002	0,001	0,103	-0,007	0,001	-0,0002	-7,6	6,8	309,6	85,3
<p><b>П р и м е ч а н и е</b></p> <p>1 Доля средств, поступивших в музей за счет бюджетных ассигнований учредителя = Бюджетные ассигнования учредителя / Поступило за отчетный период всего.</p> <p>2 Доля средств, поступивших за счет приносящей доход деятельности = Поступления от приносящей доход деятельности / Поступило за отчетный период всего.</p> <p>3 Доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов = Расходы на оплату труда всех работников / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>4 Доля израсходованных средств на пополнение фонда музея от общей суммы расходов = Расходы на пополнение фонда музея / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>5 Доля израсходованных средств на организацию и проведение выставок от общей суммы расходов = Расходы на организацию и проведение выставок / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>6 Доля израсходованных средств на реставрацию предметов основного и научно-вспомогательного музейных фондов от общей суммы расходов = Расходы на реставрацию предметов основного и научно-вспомогательного музейных фондов / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>7 Доля израсходованных средств на информатизацию музейной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку музейного фонда от общей суммы расходов = Расходы на информатизацию музейной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку музейного фонда / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>8 Доля израсходованных средств на обеспечение безопасности экспозиции, фондохранилищ, посетителей от общей суммы расходов = Расходы на обеспечение безопасности экспозиции, фондохранилищ, посетителей / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>9 Рентабельность по чистой прибыли = (Поступило за отчетный период всего – Израсходовано за отчетный период всего) / Израсходовано за отчетный период всего.</p>													

Источник: составлено автором на основе годовых отчетов Государственного музея Палехского искусства, представленных в форме федерального статистического наблюдения 8-НК за 2019-2015 гг. [158].

Таблица Г.5 – Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Кольской центральной детской библиотекой по группе показателей: организация экспозиционно-выставочной и фондовой деятельности библиотеки, уровень востребованности библиотеки

В процентах

Показатель	Период					Отклонение				Темп роста			
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2016 - 2015 гг.	2017 - 2016 гг.	2018 - 2017 гг.	2019 - 2018 гг.	(2016 г. / 2015 г.) ×100%	(2017 г. / 2016 г.) × 100%	(2018 г. / 2017 г.) ×100%	(2019 г. / 2018 г.) ×100%
	<b>Группа 1: организация экспозиционно-выставочной и фондовой деятельности библиотеки, уровень востребованности библиотеки</b>												
Число зарегистрированных пользователей библиотеки, чел.	3679	3700	3700	3686	3716	21	0	-14	30	100,57	100,00	99,62	100,81
Число посещений библиотеки, посещений, чел.	32595	40800	37800	39239	39445	8205	-3000	1439	206	125,17	92,65	103,81	100,52
Число обращений к библиотеке удаленных пользователей, ед.	4812	3300	3500	3354	3454	-1512	200	-146	100	68,58	106,06	95,83	102,98
Выдано (просмотрено) документов из фондов данной библиотеки, ед.	73449	70890	71120	73712	73736	-2559	230	2592	24	96,52	100,32	103,64	100,03
Число культурно-просветительных мероприятий, ед.	-	-	-	368	415	-	-	-	-368	-	-	-	112,77

Источник: составлено автором на основе годовых отчетов Кольской центральной детской библиотеки, представленных в форме федерального статистического наблюдения 6-НК за 2019-2015 гг. [168].

Таблица Г.6 - Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Кольской центральной детской библиотекой: хранение и движение библиотечного фонда, кадровая обеспеченность библиотеки

В процентах

Показатель	Период					Отклонение				Темп роста			
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2016 - 2015 гг.	2017 - 2016 гг.	2018 - 2017 гг.	2019 - 2018 гг.	(2016 г. / 2015 г.) ×100%	(2017 г. / 2016 г.) ×100%	(2018 г. / 2017 г.) ×100%	(2019 г. / 2018 г.) ×100%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Группа 2: хранение и движение библиотечного фонда													
Доля площади помещений для хранения фондов	0,23	0,2	0,2	0,23	0,23	-0,03	0	0,03	0	85,16	100	117,43	100
Относительный показатель движения библиотечного фонда	0,01	0,01	0,0007	0,02	0,01	0,00	-0,01012	0,02	-0,01	103,24	6,72	2609,44	26,37
Группа 3: кадровая обеспеченность библиотеки													
Доля основного персонала библиотеки с высшим библиотечным образованием	0,75	0,75	0,71	0,71	0,57	0	-0,04	0	-0,14	100	95,24	1	80

Продолжение таблицы Г.6

В процентах

Доля основного персонала библиотеки со стажем работы в библиотеках свыше 10 лет	0,38	0,38	0,43	0,43	0,43	0	0,05	0	0	100	114,29	1	100
<p><b>П р и м е ч а н и я</b></p> <p>1 Доля площади помещений для хранения фондов = Площадь помещений для хранения фондов / Площадь помещений всего.</p> <p>2 Относительный показатель движения библиотечного фонда = (Поступило документов за отчетный период – Выбыло документов за отчетный период) / Состоит документов на конец отчетного года.</p> <p>3 Доля основного персонала библиотеки с высшим библиотечным образованием = Основной персонал библиотеки с высшим библиотечным образованием / Всего персонал библиотеки.</p> <p>4 Доля основного персонала библиотеки со стажем работы в библиотеках свыше 10 лет = Основной персонал библиотеки со стажем работы свыше 10 лет / Всего персонал библиотеки.</p>													

Источник: составлено автором на основе годовых отчетов Кольской центральной детской библиотеки, представленных в форме федерального статистического наблюдения 6-НК за 2019-2015 гг. [168].



Таблица Г.7 – Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Кольской центральной детской библиотекой: финансовые показатели (оценка поступлений и расходов библиотеки)

В процентах

Показатель	Период					Отклонение				Темп роста			
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2016 - 2015 гг.	2017 - 2016 гг.	2018 - 2017 гг.	2019 - 2018 гг.	(2016 г. / 2015 г.) ×100%	(2017 г. / 2016 г.) ×100%	(2018 г. / 2017 г.) ×100%	(2019 г. / 2018 г.) ×100%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Группа 4: финансовые показатели (оценка поступлений и расходов библиотеки)													
Доля средств, поступивших в библиотеку за счет бюджетных ассигнований учредителя	0,83	0,90	1	1	1	0,08	0,10	0	0	109,27	110,87	100	100
Доля средств, поступивших за счет приносящей доход деятельности	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов	0,65	0,69	0,80	0,57	0,78	0,04	0,11	-0,22	0,20	105,82	115,46	71,84	135,64
Доля израсходованных средств на комплектование фонда библиотеки от общей суммы расходов	0,07	0,07	0,06	0,03	0,03	0	-0,01	-0,03	-0,002	104,82	91,19	48,85	93,14
Доля израсходованных средств на организацию и проведение мероприятий от общей суммы расходов	0,003	0,004	0,003	0,005	0,002	0,001	-0,001	0,001	-0,002	137,36	80,17	147,63	54,08

Продолжение таблицы Г.7

В процентах

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Доля израсходованных средств на информатизацию библиотечной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку библиотечного фонда от общей суммы расходов	0,003	0,002	0,01	0	0	-0,0002	0,01	-0,01	0	93,41	323,50	0	-
Рентабельность по чистой прибыли	0,02	0,02	0	0	0	-0,01	-0,02	0	0	66,25	0	-	-
<p><b>П р и м е ч а н и я</b></p> <p>1 Доля средств, поступивших в библиотеку за счет бюджетных ассигнований учредителя = Бюджетные ассигнования учредителя / Поступило за отчетный период всего.</p> <p>2 Доля средств, поступивших за счет приносящей доход деятельности = Поступления от приносящей доход деятельности / Поступило за отчетный период всего.</p> <p>3 Доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов = Расходы на оплату труда всех работников / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>4 Доля израсходованных средств на комплектование фонда библиотеки от общей суммы расходов = Расходы на комплектование фонда библиотеки / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>5 Доля израсходованных средств на организацию и проведение мероприятий от общей суммы расходов = Расходы на организацию и проведение мероприятий / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>6 Доля израсходованных средств на информатизацию библиотечной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку библиотечного фонда от общей суммы расходов = Расходы на информатизацию библиотечной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку библиотечного фонда / Израсходовано за отчетный период всего.</p> <p>7 Рентабельность по чистой прибыли = (Поступило за отчетный период всего – Израсходовано за отчетный период всего) / Израсходовано за отчетный период всего.</p>													

Источник: составлено автором на основе годовых отчетов Кольской центральной детской библиотеки, представленных в форме федерального статистического наблюдения 6-НК за 2019-2015 гг. [168].

**Приложение Д**  
(информационное)

**Группа документов, изученная в процессе наблюдения за музеями и библиотеками**

Группа документов, изученная в процессе наблюдения за музеями:

- 1) учредительные документы;
- 2) внутренняя организационно-распорядительная документация:
  - структура;
  - штатное расписание;
  - номенклатура дел;
  - положения о структурных подразделениях, осуществляющих учёт и хранение музейных предметов;
  - положение об Экспертной фондово-закупочной комиссии;
  - положение о Реставрационном совете;
  - внутримузейные инструкции, регламентирующие учёт и хранение музейных предметов;
  - инструкция по ключевому хозяйству;
  - должностные инструкции сотрудников, осуществляющих учётно-хранительскую деятельность и реставрацию музейных предметов, заместителей директора, связанных с обеспечением учётно-хранительской деятельности, в том числе смотрителей и главного инженера (заместителя директора по АХЧ);
- 3) документы о стратегическом развитии:
  - миссия и видение музея, стратегический план (при наличии);
  - концепция развития музея (при наличии);
  - годовые отчеты о деятельности музея (при наличии), включающие в себя следующую информацию: наличие и перечень партнеров, наличие и перечень основных показателей деятельности, наличие и перечень выставок, образовательных программ, исследований;
- 4) кадровая обеспеченность учётно-хранительской деятельности в составе:
  - справка о кадровой обеспеченности учётно-хранительского направления деятельности музея, заверенная музеем;
  - справка о соответствии кадрового состава учётно-хранительского корпуса квалификационным требованиям, заверенная музеем;
- 5) основные и вспомогательные учётные документы:
  - ежегодные описи книг поступлений и инвентарных книг;

- план-график проведения сверок наличия музейных предметов и музейных коллекций, акты сверок наличия;

- книги поступлений музейных предметов;

- инвентарные книги;

- книги специального учёта;

- акты поступления, исключения и движения музейных предметов с журналами регистрации;

- протоколы ЭФЗК и Реставрационного совета;

- реставрационные паспорта;

- акты осмотра состояния сохранности Музейного фонда Российской Федерации;

- договоры дарения, безвозмездного пользования музейными предметами и музейными коллекциями;

- решение Комиссии при Президенте Российской Федерации по государственным наградам о передаче государственных наград и документов к ним государственным или муниципальным музеям на постоянном хранении для экспонирования;

- топографические описи;

- акты опробования музейных предметов, состоящих из драгоценных металлов;

- свидетельство о постановке на учет в государственной инспекции пробирного надзора;

6) хранение музейных предметов в составе:

- информация о распределении музейных площадей;

- информация о закреплении музейных коллекций и музейных предметов за ответственными хранителями;

7) статистическая отчётность:

- форма федерального статистического наблюдения № 8-НК;

8) документация по безопасности и противопожарной безопасности музея в составе:

- договор по охране музея;

- документы технического обслуживания охранно-пожарных систем;

- документация поста охраны;

- внутримузейные инструкции по безопасности (о пропускном режиме, допуске в фондохранилище, действиях в случае ЧС).

Группа документов, изученная в процессе наблюдения за библиотеками:

- 1) учредительные документы (заверенные копии);
- 2) штатное расписание и структура;
- 3) номенклатура дел;
- 4) документы о стратегическом развитии:
  - миссия и видение библиотеки, стратегический план (при наличии);
  - концепция развития библиотеки (при наличии);
  - годовые отчеты о деятельности библиотеки (при наличии), включающие в себя следующую информацию: наличие и перечень партнеров, наличие и перечень основных показателей деятельности, наличие и перечень выставок, образовательных программ, исследований;
- 5) положения о структурных подразделениях, осуществляющих учет и хранение документов национального библиотечного фонда;
- 6) внутренние инструкции по учету и хранению документов национального библиотечного фонда (копии);
- 7) должностные инструкции сотрудников, обеспечивающих хранение и использование документов национального библиотечного фонда;
- 8) справка о количественном составе и структуре документов национального библиотечного фонда;
- 9) справка о результатах последней инвентаризации документов национального библиотечного фонда;
- 10) план-график проведения сверок наличия документов национального библиотечного фонда (копии);
- 11) для обозрения: книги поступлений; инвентарные книги документов национального библиотечного фонда; инвентарные книги фонда редкой книги;
- 12) акты поступления, исключения и движения документов национального библиотечного фонда с журналами регистрации;
- 13) акты сверок наличия документов национального библиотечного фонда;
- 14) статистическая отчетность по форме № 6-НК;
- 15) сведения особого (специализированного) государственного учета отдельных категорий документов: изданий, обладающих признаками книжных памятников, и книжных памятников, находящихся в фондах библиотеки;
- 16) внутримузейные инструкции по безопасности (о пропускном режиме, допуске в фондохранилище, действиях в случае ЧС);
- 17) договоры об охране;

- 18) документация поста охраны;
- 19) документы технического обслуживания охранно-пожарных систем;
- 20) инструкция по ключевому хозяйству;
- 21) журналы учета температурно-влажностного режима помещений;
- 22) журналы учета вскрытия фондохранилищ (акты вскрытия).

**Приложение Е**  
(информационное)

**Результаты наблюдения и интервью с руководителями музеев и библиотек,  
расположенных в ЦФО**

Классификация организаций по группам: «Тип А», Тип «В», Тип «С»

Музеи и библиотеки «Тип А» - музеи и библиотеки с довольно высокой репутацией, имеющие в распоряжении достаточное количество финансовых ресурсов. Музеи и библиотеки, как правило, управляют крупным музейным/библиотечным фондом (порядка 1 миллиона и выше единиц), осуществляют свою деятельность относительно дольше остальных. Музеи и библиотеки имеют большую площадь расположения и множество филиалов.

В музеях и библиотеках выстроена грамотная организационная структура. Руководители музеев/библиотек формируют свою сильную команду, диктуя корпоративную культуру, стиль общения, общие цели и миссию музея/библиотеки. Музеями и библиотеками проводится большое количество экскурсий, лекций и семинаров. Кандидаты проходят серьезный отбор для работы в музее и библиотеке и, как правило, обладают уникальными навыками, имеют образование по направлению музейной/библиотечной деятельности, нередко встречаются доктора наук и профессора.

Персонал работает как единая команда и живет одной идеей. Нарушений законодательства в области музейной или библиотечной деятельности практически не выявлены: обеспечивается в полной мере учет, безопасность и сохранность фондов. Музеи и библиотеки публикуют отчеты деятельности на официальном сайте, обеспечивая прозрачность своей деятельности. Также музеями и библиотеками активно обеспечивается цифровизация фондов. Музеи и библиотеки выпускают собственные сборники, а также публикуют статьи в журналах о своей деятельности.

Маркетингом музеев и библиотек занимается отдельная крупная команда, которая следит за конъюнктурой рынка, сегментами потребителей, подбирает рекламу для того или иного мероприятия. Музеи и библиотеки посещают большое количество исследователей, туристов. Ежедневно в музеях или библиотеках пребывает довольно большой поток людей.

Музеи и библиотеки 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 в регионе, в котором они территориально расположены.

Типичные представители данной группы музеев и библиотек: ФГБУК «Государственный исторический музей», ФГБУК «Всероссийское музейное объединение «Государственная Третьяковская галерея», ФГБУ «Российская государственная библиотека».

Музеи и библиотеки «Тип В» - музеи и библиотеки среднего уровня. У музеев и библиотек довольно высокая репутация, однако, эта репутация может быть как положительной, так и отрицательной. Музеи и библиотеки, как правило, 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). Музеи и библиотеки имеют или много филиалов, или довольно большую площадь. Присутствует текучесть кадров, постоянная смена сотрудников. Однако сотрудники на руководящих должностях, как правило, не меняются.

Персонал не всегда обладает достаточными знаниями в музейной и библиотечной деятельности, нередко допускает ошибки в процессе хранения фондов. Как правило, данные музеи и библиотеки не публикуют результаты своей деятельности на сайте, избегая публичности.

Цифровизация фондов музеями и библиотеками обеспечивается, однако, с некоторым опозданием по графику. В целом, музеи и библиотеки функционируют бесперебойно, однако, им есть над чем работать. Собственные сборники музеи и библиотеки или не выпускают вовсе или выпускают крайне редко.

Маркетингом музеев и библиотек занимается или один человек, или небольшая команда, идеи которых чаще всего не финансируются в полной мере. Музеи и библиотеки посещают большой поток посетителей, однако, исследователей и спонсоров не так много, как у музеев и библиотек из предыдущей группы.

Руководство музеев и библиотек чаще не совсем понимает дальнейшее развитие деятельности, не имеет четких целей развития, однако, есть ряд лидеров, которые держат организацию на плаву. Ряд конкурентов отодвигают музеи и библиотеки из данной группы и на второй план.

Типичные представители данной группы музеев и библиотек: ФГБУК «Мемориальный и природный заповедник «Музей-усадьба Л. Н. Толстого «Ясная Поляна», ФГБУК «Государственный Владимиро-Суздальский историко-архитектурный и художественный музей-заповедник», ГБУК «Музейное объединение «Музей Москвы», ГБУК г. Москвы «Государственный историко-архитектурный, художественный и



ландшафтный музей-заповедник «Царицыно», ГАУК ЯО «Ярославский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник».

Музеи и библиотеки «Тип С» - острые проблемы таких музеев и библиотек - недостаточное финансирование, недостаточное количество необходимых кадров. Музеями и библиотеками допускаются грубые ошибки в части хранения и обеспечения безопасности фондов. Музейный или библиотечный фонд, как правило, небольшой (до 200 тысяч единиц), территория музеев и библиотек небольшая, без филиалов.

Руководство музеев и библиотек чаще всего некомпетентно, четких целей дальнейшего развития не имеет, сотрудники часто отлынивают от работы, нет единой сплоченной команды. Присутствует большая текучесть кадров не только среди основного персонала, но и среди руководства. Новые сотрудники в музеи и библиотеки практически не приходят.

Отдел маркетинга в музеях и библиотеках отсутствует. Посетителей крайне мало, что также зависит от невыгодного территориального расположения музеев и библиотек. Исследователей и туристов практически нет, так же как спонсоров и партнеров. Цифровизацию фондов музеи и библиотеки не проводят вовсе или только начали проводить. Собственные сборники музеи и библиотеки не выпускают. Конкуренцию музеи и библиотеки не выдерживают. Оставаться на плаву музеям и библиотекам в данной группе помогает только незначительная финансовая поддержка учредителя. На сайтах учреждений размещен только обязательный минимум информации, как правило, без отчетностей.

Типичные представители данной группы музеев и библиотек: МКУК «Заволжский городской художественно-краеведческий музей», ОГБУК «Костромская областная универсальная научная библиотека», ГБУК «Брянский государственный краеведческий музей».

Процентное соотношение музеев и библиотек в разрезе по группам: «Тип А»,  
Тип «В», Тип «С»

Таблица Е.1 - Количество и процентное соотношение музеев и библиотек в разрезе по группам: «Тип А», Тип «В», Тип «С»

В процентах

Группы	Наблюдение	Интервью	Среднее значение
Музеи «Тип А»	23,9	40	31,95
Музеи «Тип В»	58,7	44	51,35
Музеи «Тип С»	17,4	16	16,7
Библиотеки «Тип А»	16,7	33,3	25
Библиотеки «Тип В»	66,7	33,3	50
Библиотеки «Тип С»	16,7	33,3	25

Источник: составлено автором.

**Приложение Ж**  
(информационное)

**Результаты опроса посетителей музеев и библиотек, расположенных в ЦФО**

Таблица Ж.1 – Частота посещения опрошенных респондентов музеев и библиотек (в процентах от общего количества опрошенных)

В процентах

Частота посещения	В процентах от количества опрошенных	
	Музеи	Библиотеки
Несколько раз в неделю-один раз в неделю	7,1	0
Несколько раз в месяц-один раз в месяц	9,5	2,4
Несколько раз в квартал –один раз в квартал	31,0	9,5
Несколько раз в год-один раз в год	23,8	19,0
Раз в 3-5 лет или вообще не посещаю	28,6	69,0

Источник: составлено автором.

Таблица Ж.2 – Цель посещения государственных музеев и библиотек (в процентах от общего количества ответов по шкале от 1 до 5, где 1 – очень редко, 5 - очень часто)

В процентах

Цель посещения государственных музеев и библиотек/шкала оценивания	1	2	3	4	5
Провести время с семьей/близкими/друзьями	31,0	4,8	26,2	19	19
Обучение и повышение уровня образования в сфере культуры (посещение семинаров, лекций)	19,0	9,5	19	14,3	38,1
Посещение постоянных экспозиций и выставок	19,0	7,1	28,6	21,4	23,8
Посещение отдельных экспозиций и выставок	14,3	7,1	16,7	23,8	38,1
Посещение массовых и культурно-развлекательных мероприятий	23,8	7,1	26,2	16,7	26,2
Посещение экскурсий	31,0	14,3	28,6	4,8	21,4
Программа для исследователей (доступ в фондохранилища)	34,0	2,4	4,8	2,4	9,5
Использование читательского зала	83,3	2,4	4,8	4,8	4,8

Источник: составлено автором.

Таблица Ж.3 – Показатели удобства (комфорта) в музее, библиотеке (в процентах от общего количества ответов по шкале от 1 до 5, где 1 – не является показателем удобства вовсе, 5 – определенно является показателем удобства)

В процентах

Показатели удобства (комфорта) в музее, библиотеке / шкала оценивания	1	2	3	4	5
Бесплатная парковка	19,0	7,1	47,6	2,4	23,8
Покупка и оплата билетов онлайн для прохода без очереди	19,0	2,4	19,0	19,0	40,5
Буфет и столовая	9,5	2,4	45,2	19,0	23,8
Наличие гардеробной	28,6	9,5	21,4	14,3	26,2
Наличие онлайн-гидов (персональных гидов)	16,7	9,5	33,3	14,3	26,2
Наличие приложения-путеводителя	16,7	7,1	31,0	11,9	33,3
Наличие навигации (карты, схемы движения по залу)	21,4	4,8	21,4	21,4	31,0
Наличие отдельной странички для каждого экспоната и информации о нем на сайте	21,4	4,8	38,1	7,1	28,6
Открытый доступ для отдельных исследователей в фонды	14,3	2,4	33,3	16,7	33,3
На письма на сайте и вопросы в социальных сетях сотрудники дают оперативный ответ	16,7	9,5	31,0	14,3	28,6
Соблюдение требований по предотвращению распространения COVID-19	33,3	9,5	23,8	11,9	21,4
Адаптированность учреждения для посещения с детьми	19,0	9,5	38,1	9,5	23,8
Адаптированность для посещения людей с ограничением здоровья	21,4	2,4	28,6	16,7	31,0
Комфортная температура для нахождения в помещении посетителей	23,8	4,8	21,4	16,7	33,3
Уровень шума в помещении посетителей	19,0	2,4	28,6	16,7	33,3
Информативность мультимедийных материалов на планшетах и компьютерах в библиотеке, музее	11,9	4,8	40,5	28,6	14,3
Разнообразие имеющихся фондов в библиотеке, музее	19,0	7,1	31,0	16,7	26,2
Полнота, доступность, актуальность информации об учреждении, размещаемой на официальном сайте	19,0	9,5	21,4	23,8	26,2
Наличие сувенирного магазина	17,9	10,3	35,9	10,3	25,6

Источник: составлено автором.

Таблица Ж.4 - Удовлетворенность музеями, библиотеками (в процентах от общего количества ответов по шкале от 1 до 6, где 1 – не удовлетворен вовсе, 5 – полностью удовлетворен, 6 – не могу оценить)

В процентах

Удовлетворенность музеями, библиотеками / шкала оценивания	Шкала оценивания					
	1	2	3	4	5	6
Обучение и повышение уровня образования в сфере культуры (посещение семинаров, цикла лекций)	4,8	7,1	9,5	26,2	35,7	16,7
Посещение постоянных экспозиций и выставок	7,1	2,4	7,1	31,0	42,9	9,5
Посещение отдельных экспозиций и выставок	2,4	4,8	7,1	33,3	42,9	9,5
Посещение массовых и культурно-развлекательных мероприятий	2,4	4,8	19,0	16,7	28,6	28,6
Посещение экскурсий	4,8	7,1	14,3	7,1	38,1	28,6
Программа для исследователей (доступ в фондохранилища)	16,7	2,4	4,8	11,9	2,4	61,9
Использование читательского зала	19,0	4,8	7,1	9,5	4,8	54,8

Источник: составлено автором.

Таблица Ж.5 – Удовлетворенность работой сотрудников музеев и библиотек (в процентах от общего количества ответов по шкале от 1 до 6, где 1 – совсем не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен, 6 – не могу оценить)

В процентах

Удовлетворенность работой сотрудников музеев и библиотек / шкала оценивания	1	2	3	4	5	6
Музейные смотрители	2,4	0	14,3	33,3	31,0	19,0
Кассиры	0	0	14,3	26,2	40,5	28,6
Экскурсоводы	2,4	4,8	4,8	19,0	40,5	28,6
Хранители фондов	2,4	0	2,4	14,3	19,0	61,9
Охрана	2,4	0	11,9	19,0	28,6	38,1
Другие сотрудники	2,4	0	9,5	9,5	16,7	61,9

Источник: составлено автором.

## Результаты ответов на вопрос «Посещали ли Вы ранее данные организации?»

Федеральное государственное бюджетное учреждение «Российская государственная библиотека» - 36,6% опрошенных ответили «да», 63,4% опрошенных ответили «нет»;

Государственное автономное учреждение культуры Ярославской области «Ярославский государственный историко-архитектурный и художественный музей - заповедник» (библиотечные программы) – 21,4% опрошенных ответили «да», 78,6% опрошенных ответили «нет»;

Областное государственное бюджетное учреждение культуры «Костромская областная универсальная научная библиотека» - 9,8% опрошенных ответили «да», 90,2% опрошенных ответили «нет»;

Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры «Всероссийское музейное объединение «Государственная Третьяковская галерея» - 88,1% опрошенных ответили «да», 11,9% опрошенных ответили «нет»;

Федеральное государственное бюджетное учреждение культуры «Государственный военно-исторический музей-заповедник «Прохоровское поле» - 19,0% опрошенных ответили «да», 81,0% опрошенных ответили «нет»;

Муниципальное казенное учреждение культуры «Заволжский городской художественно-краеведческий музей» - 16,7% опрошенных ответили «да», 83,3% опрошенных ответили «нет».

Таблица Ж.6 – Оценка удовлетворенности музеями и библиотеками (в процентах от общего количества ответов по шкале от 1 до 5, где 1 - наихудшая оценка, 5 - наилучшая оценка)

В процентах

Музеи и библиотеки / блок вопросов	Российская государственная библиотека	Ярославский государственный историко-архитектурный и художественный музей - заповедник	Костромская областная универсальная научная библиотека	Государственная Третьяковская галерея	Музей-заповедник «Прохоровское поле»	Заволжский городской художественно-краеведческий музей
1	2	3	4	5	6	7
Рекомендовали бы вы посетить музей (библиотеку)?	1 – 7,4 2 – 3,7 3 – 22,2 4 – 18,5 5 – 48,1	1 – 5,3 2 – 5,3 3 – 15,8 4 – 26,3 5 – 47,4	1 – 13,3 2 – 26,7 3 – 6,7 4 – 26,7 5 – 26,7	1 – 0 2 – 2,9 3 – 8,6 4 – 14,3 5 – 74,3	1 – 12,5 2 – 6,3 3 – 12,5 4 – 6,3 5 – 62,5	1 – 13,3 2 – 20 3 – 13,3 4 – 6,7 5 – 46,7
Положительно ли вы оцениваете работу сотрудников организации?	1 – 7,7 2 – 0 3 – 11,5 4 – 34,6 5 – 46,2	1 – 5,3 2 – 10,5 3 – 31,6 4 – 15,8 5 – 36,8	1 – 20 2 – 6,7 3 – 13,3 4 – 26,7 5 – 33,3	1 – 0 2 – 5,7 3 – 11,4 4 – 17,1 5 – 65,7	1 – 6,3 2 – 0 3 – 25 4 – 25 5 – 43,8	1 – 13,3 2 – 6,7 3 – 33,3 4 – 0 5 – 46,7
Желаете ли вы вернуться в музей (библиотеку) повторно?	1 – 11,5 2 – 3,8 3 – 19,2 4 – 34,6 5 – 30,8	1 – 5,3 2 – 10,5 3 – 21,1 4 – 5,3 5 – 57,9	1 – 26,7 2 – 0 3 – 20 4 – 26,7 5 – 26,7	1 – 0 2 – 2,9 3 – 11,4 4 – 17,1 5 – 68,6	1 – 7,1 2 – 0 3 – 14,3 4 – 21,4 5 – 57,1	1 – 20 2 – 0 3 – 26,7 4 – 0 5 – 53,3
Довольны ли вы программой музея (библиотеки)?	1 – 7,7 2 – 0 3 – 23,1 4 – 36,4 5 – 36,4	1 – 5,3 2 – 5,3 3 – 26,3 4 – 26,3 5 – 36,8	1 – 13,3 2 – 6,7 3 – 26,7 4 – 13,3 5 – 40	1 – 0 2 – 2,9 3 – 17,1 4 – 17,1 5 – 62,9	1 – 6,7 2 – 0 3 – 13,3 4 – 20 5 – 60	1 – 25 2 – 6,3 3 – 12,5 4 – 6,3 5 – 50

1	2	3	4	5	6	7
Оцените распространённость бренда, его частое упоминание и положительный имидж бренда	1 – 7,7 2 – 3,8 3 – 23,1 4 – 26,9 5 – 38,5	1 – 5,3 2 – 10,5 3 – 42,1 4 – 10,5 5 – 31,6	1 – 26,7 2 – 6,7 3 – 13,3 4 – 26,7 5 – 26,7	1 – 2,9 2 – 0 3 – 8,6 4 – 14,3 5 – 74,3	1 – 6,7 2 – 6,7 3 – 33,3 4 – 13,3 5 – 40	1 – 25 2 – 6,3 3 – 12,5 4 – 12,5 5 – 43,8
Оцените удобство месторасположения	1 – 3,8 2 – 3,8 3 – 7,7 4 – 30,8 5 – 53,8	1 – 5,6 2 – 0 3 – 27,8 4 – 22,2 5 – 44,4	1 – 13,3 2 – 20 3 – 13,3 4 – 20 5 – 33,3	1 – 2,9 2 – 0 3 – 8,6 4 – 8,6 5 – 80	1 – 6,7 2 – 13,3 3 – 20 4 – 26,7 5 – 33,3	1 – 25 2 – 0 3 – 31,3 4 – 6,3 5 – 37,5
Количество посещения Интернет-сайта	1 – 7,4 2 – 11,1 3 – 29,6 4 – 25,9 5 – 25,9	1 – 21,1 2 – 21,1 3 – 26,3 4 – 0 5 – 31,6	1 – 40 2 – 0 3 – 26,7 4 – 13,3 5 – 20	1 – 11,8 2 – 11,8 3 – 20,6 4 – 5,9 5 – 50	1 – 26,7 2 – 0 3 – 33,3 4 – 6,7 5 – 33,3	1 – 43,8 2 – 6,3 3 – 18,8 4 – 0 5 – 31,3
Количество повторных посещений	1 – 22,2 2 – 11,1 3 – 40,7 4 – 14,8 5 – 11,1	1 – 15,8 2 – 10,5 3 – 26,3 4 – 10,5 5 – 36,8	1 – 53,3 2 – 13,3 3 – 20 4 – 6,7 5 – 26,7	1 – 18,2 2 – 12,1 3 – 15,2 4 – 12,1 5 – 42,4	1 – 26,7 2 – 0 3 – 20 4 – 6,7 5 – 46,7	1 – 43,8 2 – 0 3 – 18,8 4 – 12,5 5 – 25
Подписаны ли на персональную страницу в соц. сетях?	1 – 63,0 2 – 7,4 3 – 14,8 4 – 3,7 5 – 11,1	1 – 52,6 2 – 10,5 3 – 15,8 4 – 10,5 5 – 10,5	1 – 53,3 2 – 0 3 – 20 4 – 13,3 5 – 13,3	1 – 57,6 2 – 3 3 – 3 4 – 6,1 5 – 30,3	1 – 33,3 2 – 6,7 3 – 13,3 4 – 20 5 – 26,7	1 – 58,8 2 – 5,9 3 – 11,8 4 – 0 5 – 23,5

Источник: составлено автором.



**Приложение И**  
(информационное)

**Развитие нормативной базы, отражающей различные подходы к оценке  
эффективности управления государственными учреждениями культуры**

Основные законодательные акты, регламентирующие деятельность  
государственных музеев:

- 1) Федеральный закон от 26.05.1996 № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации»;
- 2) Указ Президента Российской Федерации от 07.09.2010 № 1099 «О мерах по совершенствованию государственной наградной системы Российской Федерации»;
- 3) Постановление Правительства Российской Федерации от 01.10.2015 № 1052 «О ведении специального учёта юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих операции с драгоценными металлами и драгоценными камнями»;
- 4) Постановление Правительства Российской Федерации от 10.08.2017 № 960 «Об утверждении Положения о передаче музейных предметов и музейных коллекций, включенных в состав государственной части Музейного фонда Российской Федерации и находящихся в государственной собственности, в безвозмездное пользование государственным и муниципальным музеям и другим организациям»;
- 5) Постановление Правительства РФ от 30.06.2021 № 1076 «О федеральном государственном контроле (надзоре) за состоянием Музейного фонда Российской Федерации».
- 6) Приказ Минкультуры Российской Федерации от 01.12.2017 № 2012 «Об утверждении Положения о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации»;
- 7) Приказ Минкультуры России от 15.01.2019 № 17 «Об утверждении Положения о Музейном фонде Российской Федерации»;
- 8) Приказ Росстата от 22.09.2022 № 647 «Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством культуры Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью музеев»;
- 9) Постановление Госкомстата России от 23.01.2004 № 6 «Об утверждении статистического инструментария для организации Гохран России при

Минфине России статистического наблюдения за наличием драгоценных металлов и драгоценных камней в музейных предметах»;

10) Приказ Минкультуры России от 01.11.1994 № 736 «О введении в действие правил пожарной безопасности для учреждений культуры Российской Федерации»;

11) Приказ Минкультуры России от 08.11.2000 № 664 «Об утверждении Типовых требований по инженерно-технической укрепленности и оборудованию техническими средствами охраны учреждений культуры, расположенных в зданиях - памятниках истории и культуры»;

12) Приказ Минкультуры России от 23.07.2020 № 827 «Об утверждении Единых правил организации комплектования, учета, хранения и использования музейных предметов и музейных коллекций».

Основные законодательные акты, регламентирующие деятельность  
государственных библиотек:

1) Федеральный закон от 29.12.1994 № 78-ФЗ «О библиотечном деле»;

2) Федеральный закон от 29.12.1994 № 77-ФЗ «Об обязательном экземпляре документов»;

3) Постановление Правительства РФ от 30.06.2021 № 1091 «Об утверждении Положения о федеральном государственном контроле (надзоре) за учетом, комплектованием, хранением, использованием и обеспечением сохранности относящихся к национальному библиотечному фонду обязательного федерального экземпляра документов и книжных памятников»;

4) Распоряжение Правительства РФ от 13.03.2021 № 608-р «Об утверждении Стратегии развития библиотечного дела на период до 2030 года».

5) Приказ Минкультуры России от 08.10.2012 № 1077 «Об утверждении Порядка учета документов, входящих в состав библиотечного фонда»;

6) Приказ Минкультуры России от 30.12.2020 № 1780 «Об утверждении Положения о реестре книжных памятников»;

7) Приказ Росстата от 18.10.2021 № 713 «Об утверждении форм федерального статистического наблюдения с указаниями по их заполнению для организации Министерством культуры Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью общедоступных (публичных) библиотек, организаций культурно-досугового типа, театров, работой парков культуры и отдыха (городских садов),

деятельностью концертных организаций, самостоятельных коллективов, цирков, цирковых коллективов».

Основные законодательные акты, регламентирующие показатели эффективности управления учреждениями культуры, применимые для музеев и библиотек:

1) Приказ Минкультуры России от 28.06.2013 № 920 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений культуры, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников» (Возвращен без рассмотрения Минюстом России. Письмо Минюста России от 28.11.2013 № 01/110726-ЮЛ.);

2) Приказ Минкультуры России от 21.12.2018 № 2299 «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства культуры Российской Федерации, и работы их руководителей»;

3) Приказ Минкультуры России от 02.10.2015 № 2508 «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных казенных учреждений, находящихся в ведении Министерства культуры Российской Федерации, и их руководителей».

**Приложение К**  
(информационное)

**Перечень показателей оценки эффективности управления государственными  
музеями и библиотеками**

Таблица К.1 - КРІ 1 - Организация экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей музея

Показатели	Вид показателя	Весовой оценочный показатель (от 1 до 10)	Вес, важность показателя (от 1 до 5)
Число выставок	Количественный, социальный	X	X
Число массовых мероприятий	Количественный, социальный	X	X
Число индивидуальных посещений выставок и экспозиций	Количественный, социальный	X	X
Число экскурсий	Количественный, социальный	X	X
Доля музейных предметов основного фонда, экспонированных в течение отчетного года	Количественный, социальный	X	X
Уровень удовлетворенности качеством предоставляемых культурных программ	Качественный, социальный	X	X
Количество посещений интернет-сайта учреждения	Количественный, социальный	X	X
Количество повторных посещений	Количественный, социальный	X	X
Процент посетителей, которые рекомендовали бы посетить музей	Количественный, социальный	X	X
Процент посещений специалистов, преподавателей и студентов творческих отраслей	Количественный, социальный	X	X
Наличие экскурсий и мероприятий, адаптированных для посетителей, имеющих хронические болезни, инвалидность или физические дефекты	Количественный, социальный	X	X
Доля посетителей, положительно оценивающих работу сотрудников организации	Количественный, социальный	X	X
Проработанность общей структуры выставки, ее дизайна, смысловых составляющих и связей, эмоциональной окраски, эстетической составляющей, местоположения музейных экспонатов (книг) и пр.	Качественный, социальный	X	X
Наличие общей концепции развития музея	Качественный, социальный	X	X
Уровень подготовки и проведения экскурсий, мероприятий	Качественный, социальный	X	X

Источник: составлено автором.

Таблица К.2 - КРІ 2 - Организация реставрационной деятельности музея

Показатели	Вид показателя	Весовой оценочный показатель (от 1 до 10)	Вес, важность показателя (от 1 до 5)
Доля отреставрированных музейных предметов, включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации	Количественный, социальный	X	X
Доля музейных предметов, требующих реставрации	Количественный, социальный	X	X

Источник: составлено автором.

Таблица К.3 - КРІ 3 - Организация учета и пользования музейными предметами

Показатели	Вид показателя	Весовой оценочный показатель (от 1 до 10)	Вес, важность показателя (от 1 до 5)
Доля музейных предметов, являющихся федеральной собственностью и закрепленных за музеями на праве безвозмездного пользования в числе предметов, включенных в государственную часть музейного фонда	Количественный, социальный	X	X
Доля музейных предметов, включенных в Государственный каталог Музейного фонда Российской Федерации	Количественный, социальный	X	X
% поступивших музейных предметов, прошедших регистрацию в инвентарных книгах фондов (единиц)	Количественный, социальный	X	X
% музейных предметов, прошедших поколлекционную сверку наличия (единиц)	Количественный, социальный	X	X

Источник: составлено автором.

Таблица К.4 - КРІ 4 - Контроль уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда

Показатели	Вид показателя	Весовой оценочный показатель (от 1 до 10)	Вес, важность показателя (от 1 до 5)
Доля площади территории, оборудованной камерами видеонаблюдения	Количественный, социальный	X	X
Доля площади территории, оборудованной охранно-пожарной сигнализацией с выводом на пункт централизованного наблюдения	Количественный, социальный	X	X
Доля площади территорий, оборудованных системами контроля температурно-влажностного режима	Количественный, социальный	X	X
Периодичный контроль состояния сохранности фондов, пересчет количества фондов	Качественный, социальный	X	X

Источник: составлено автором.

Таблица К.5 - КРІ 5 - Кадровая обеспеченность музея, библиотеки

Показатели	Вид показателя	Весовой оценочный показатель (от 1 до 10)	Вес, важность показателя (от 1 до 5)
Доля сотрудников с музейным (библиотечным) стажем более 3 лет	Количественный, социальный	X	X
Доля сотрудников с музейным (библиотечным) стажем более 10 лет	Количественный, социальный	X	X
Доля сотрудников музея (библиотеки) с высшим образованием	Качественный, социальный	X	X
Доля сотрудников музея (библиотеки), прошедших повышение квалификации и (или) профессиональную подготовку	Качественный, социальный	X	X
Укомплектованность штата сотрудников	Качественный, социальный	X	X
Этика сотрудников, дружелюбность и внимательность к посетителям	Качественный, социальный	X	X
Профессиональные компетенции высшего руководства	Качественный, социальный	X	X
Корпоративная культура, брендинг команды	Качественный, социальный	X	X

Источник: составлено автором.

Таблица К.6 - КРІ 6 - Финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея, библиотеки)

Показатели	Вид показателя	Весовой оценочный показатель	Вес, важность показателя (от 1 до 5)
Доля средств, поступивших в учреждение за счет бюджетных ассигнований учредителя	Количественный, экономический	X	X
Доля средств, поступивших за счет приносящей доход деятельности (основная и вспомогательная деятельность)	Количественный, экономический	X	X
Доля благотворительных пожертвований, поступивших за счет средств благотворительных организаций, спонсоров	Количественный, экономический	X	X
Доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов	Количественный, экономический	X	X
Доля израсходованных средств на пополнение фонда музея (библиотеки) от общей суммы расходов	Количественный, экономический	X	X
Доля израсходованных средств на организацию и проведение выставок (мероприятий) от общей суммы расходов	Количественный, экономический	X	X
Доля израсходованных средств на реставрацию предметов музейного (библиотечного) фонда от общей суммы расходов	Количественный, экономический	X	X
Доля израсходованных средств на информатизацию музейной (библиотечной) деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку музейного (библиотечного) фонда от общей суммы расходов	Количественный, экономический	X	X
Доля израсходованных средств на обеспечение безопасности экспозиции, фондохранилищ, посетителей от общей суммы расходов	Количественный, экономический	X	X
Рентабельность музея (библиотеки) по прибыли от продаж, по чистой прибыли	Количественный, экономический	X	X
Средний чек по продажам билетов в музей (библиотеку) на все мероприятия и в разрезе по разным программам, где средний чек – это отношение выручки к общему количеству проданных билетов	Количественный, экономический	X	X

Источник: составлено автором.

Таблица К.7 - КРІ 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство (музеи, библиотеки)

Показатели	Вид показателя	Весовой оценочный показатель (от 1 до 10)	Вес, важность показателя (от 1 до 5)
Комфортная температура для нахождения в помещениях	Качественный, социальный	X	X
Уровень шума в помещениях	Качественный, социальный	X	X
Полезность компьютеров, планшетов и простота их использования	Качественный, социальный	X	X
Уровень подготовки научно-образовательных мероприятий (лекций, семинаров)	Качественный, социальный	X	X
Разнообразие имеющейся печатной продукции, публикаций сотрудников музея в научных журналах, СМИ	Качественный, социальный	X	X
Наличие мероприятий, спонсируемых благотворительными организациями	Качественный, социальный	X	X
Наличие проектов, реализованных благодаря фандрайзингу	Качественный, социальный	X	X
Наличие зоны бесплатного WI-FI	Качественный, социальный	X	X
Наличие кафе, буфета, столовой	Качественный, социальный	X	X
Наличие сувенирного магазина	Качественный, социальный	X	X
Наличие во входной зоне актуальной информации	Качественный, социальный	X	X
Наличие внутренней навигации в учреждении (схемы залов)	Качественный, социальный	X	X
Наличие мест для отдыха, гардероба, туалетов, чистота помещений	Качественный, социальный	X	X
Удобство графика работы организации	Качественный, социальный	X	X
Наличие бесплатной парковки	Качественный, социальный	X	X
Соблюдение требований по предотвращению распространения пандемии COVID-19	Качественный, социальный	X	X
Адаптированность учреждения для посещения с детьми	Качественный, социальный	X	X
Адаптированность учреждения для посещения людей с ограничением здоровья	Качественный, социальный	X	X
Открытый доступ в фонды музея (библиотеки) для исследователей, преподавателей, студентов (по предварительной записи)	Качественный, социальный	X	X

Источник: составлено автором.



Таблица К.8 - КРІ 8 - Уровень развития информационных технологий, информатизация, медийная среда (музеи, библиотеки)

Показатели	Вид показателя	Весовой оценочный показатель (от 1 до 10)	Вес, важность показателя (от 1 до 5)
Возможность оставить публичный отзыв об организации на официальном сайте	Качественный, социальный	X	X
Полнота, доступность, актуальность информации, размещаемой на официальном сайте	Качественный, социальный	X	X
Ведение страниц и аккаунтов в социальных сетях, освещающих работу учреждения	Качественный, социальный	X	X
Удобство процедуры покупки билетов режиме онлайн	Качественный, социальный	X	X
Возможность электронного бронирования билетов, наличие электронной очереди	Качественный, социальный	X	X
Удобство электронных сервисов (например, онлайн-гидов, приложений-путеводителей)	Качественный, социальный	X	X
Цифровизация фондов	Качественный, социальный	X	X
Цифровые пространства, выставки и экскурсии в онлайн формате на сайте	Качественный, социальный	X	X
Информирование о новых мероприятиях на сайте учреждения	Качественный, социальный	X	X
Информативность мультимедийных материалов на планшетах и компьютерах в музее, библиотеке	Качественный, социальный	X	X
Реклама о мероприятиях музея, библиотеки (например, на афишах, в СМИ)	Качественный, социальный	X	X

Источник: составлено автором.

Таблица К.9 - КРІ 1 - Организация экспозиционно-выставочной и фондовой деятельности библиотеки, уровень востребованности библиотеки

Показатели	Вид показателя	Весовой оценочный показатель (от 1 до 10)	Вес, важность показателя (от 1 до 5)
Число зарегистрированных пользователей библиотеки	Количественный, социальный	X	X
Число посещений библиотеки	Количественный, социальный	X	X
Число обращений к библиотеке удаленных пользователей	Количественный, социальный	X	X
Выдано (просмотрено) документов из фондов данной библиотеки	Количественный, социальный	X	X
Число культурно-просветительных мероприятий	Количественный, социальный	X	X
Уровень удовлетворенности качеством предоставляемых культурных программ	Качественный, социальный	X	X
Степень открытости библиотечных фондов для посетителей	Качественный, социальный	X	X
Количество посещения интернет-сайта учреждения	Количественный, социальный	X	X
Количество повторных посещений	Количественный, социальный	X	X
Процент посетителей, которые рекомендовали бы посетить библиотеку	Количественный, социальный	X	X
Процент посещений специалистов, преподавателей и студентов творческих отраслей	Количественный, социальный	X	X
Наличие экскурсий и мероприятий, адаптированных для посетителей, имеющих хронические болезни, инвалидность или физические дефекты	Количественный, социальный	X	X
Доля посетителей, положительно оценивающих работу сотрудников организации	Количественный, социальный	X	X
Проработанность общей структуры выставки, ее дизайна, смысловых составляющих и связей, эмоциональной окраски, эстетической составляющей, местоположения экспонатов (книг) и пр.	Качественный, социальный	X	X
Наличие общей концепции развития библиотеки	Качественный, социальный	X	X
Читаемость - показатель, характеризующий интенсивность чтения, где читаемость – это отношение выданных (просмотренных) документов из фондов данной библиотеки ко всем документам, состоящим в фондах на конец отчетного года	Количественный, социальный	X	X
Уровень подготовки и проведения экскурсий, мероприятий	Качественный, социальный	X	X

Источник: составлено автором.

Таблица К.10 - КРІ 2 - Хранение и движение библиотечного фонда

Показатели	Вид показателя	Весовой оценочный показатель (от 1 до 10)	Вес, важность показателя (от 1 до 5)
Доля площади помещений для хранения фондов	Количественный, социальный	X	X
Относительный показатель движения библиотечного фонда (поступило документов за отчетный период – выбыло документов за отчетный период / состоит документов на конец отчетного года)	Количественный, социальный	X	X
Книгообеспеченность – показатель достаточности книжного фонда (среднее количество книг, приходящихся на одного зарегистрированного читателя)	Количественный, социальный	X	X
Количество и уровень сохранности отреставрированных книжных единиц	Количественный, социальный	X	X
Периодичность контроля состояния сохранности фондов, пересчет количества фондов	Качественный, социальный	X	X

Источник: составлено автором.