

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

На правах рукописи

Абрамова Рута Сергеевна

РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ
КУЛЬТУРЫ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Клевцов Виталий Владимирович,
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2022

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические аспекты оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек).....	16
1.1 Сущность и стратегические цели управления учреждениями культуры в рамках музейной и библиотечной деятельности.....	16
1.2 Научные подходы и научные разработки в рамках оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками).....	23
1.3 Формирование групп показателей оценки, детерминирующие экономическую и социальную эффективность управления музеями и библиотеками.....	37
Глава 2 Исследование практики реализации методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек).....	63
2.1 Статистическая информация о результатах деятельности государственных музеев и библиотек в Российской Федерации за 2019 - 2020 гг.....	63
2.2 Методика применения горизонтального сравнительного анализа при расчете показателей эффективности на базе данных форм федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-НК.....	70
2.3 Методика применения сравнительного трендового анализа при расчете показателей эффективности на базе данных форм федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-НК.....	86
Глава 3 Рекомендации по развитию методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек).....	104
3.1 Имплементация сбалансированной системы показателей как инструмента оценки эффективности управления государственными	

музеями и библиотеками путем сопоставления с ключевыми факторами успеха.....	104
3.2 Предложения по разработке интегрального показателя измерения эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками).....	127
3.3 Предложения по разработке методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), применимой для закрепления в программно-проектных инициативах.....	148
Заключение.....	153
Список литературы.....	156
Приложение А Схожесть и различия в библиотечной и музейной деятельности.....	170
Приложение Б Результаты обзора элементов определений оценки эффективности государственных учреждений культуры.....	173
Приложение В Основные подходы к классификации показателей эффективности.....	176
Приложение Г Причинно-следственная диаграмма: удовлетворение потребностей потребителей и финансирование библиотек.....	178
Приложение Д Перечень нормативно-правовых актов, которыми руководствуются заинтересованные лица при оценке эффективности управления учреждениями культуры, музеями и библиотеками.....	179
Приложение Е Развитие нормативной базы, отражающей различные подходы к оценке эффективности управления государственными учреждениями культуры.....	182
Приложение Ж Стратегическая карта, анализ существующих ключевых показателей эффективности для музеев	

и библиотек.....	187
Приложение И Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления Кремёнковской библиотекой.....	191
Приложение К Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Государственным музеем Палехского искусства.....	195
Приложение Л Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Кольской центральной детской библиотекой.....	202
Приложение М Группа документов, изученная в процессе наблюдения за музеями и библиотеками.	206
Приложение Н Количество и процентное соотношение музеев и библиотек в разрезе по группам: «Тип А», Тип «В», Тип «С».....	210
Приложение П Имплементация сбалансированной системы показателей путем сопоставления с ключевыми факторами успеха.....	211
Приложение Р Результаты опроса посетителей музеев и библиотек, расположенных в Центральном федеральном округе.....	212
Приложение С Цели, задачи и управленческие решения, достигаемые и принимаемые в процессе использования методики оценки. эффективности управления на примере государственных музеев и библиотек.....	217

Введение

Культура – важнейшая составляющая часть жизнедеятельности как общества в целом, так и его тесно взаимосвязанных субъектов: личностей, социальных общностей, социальных институтов.

В настоящий момент в научном сообществе все чаще освещается вопрос оценки эффективности управления учреждениями культуры, что связано с «особыми характеристиками учреждений культуры, к числу которых относятся неопределенность и непредсказуемость конечного результата, значительная гуманистическая составляющая, уникальность, неоднозначная оценка качества деятельности учреждений культуры» [32].

В исследовании отмечена большая дифференциация и разнородность учреждений культуры, их конечных целей, задач, ориентиров, показателей эффективности, которые отражают качественное управление их деятельностью. Следовательно, в целях устранения разрозненности и неточности в методике оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры, в работе сосредоточено внимание на анализе оценки эффективности управления отдельными учреждениями культуры, которые схожи по роду и сфере деятельности, и предлагает в качестве объекта исследования рассмотреть музеи и библиотеки.

Актуальность темы исследования обусловлена:

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

- отсутствием единой методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками, наличием большого набора несвязанных между собой рекомендаций, не имеющих единых правил оценки, ряд из которых чересчур усложнены, не разъяснены для применения на практике, а также не донесены до отдельных музеев и библиотек и их руководителей;

- осознанием необходимости музейного и библиотечного сообщества в доказательстве своей эффективности, действенности и ценности. «Руководители музеев и библиотек вынуждены предоставлять все больше достоверных данных об использовании ресурсов, в какой мере достигаются заявленные ими цели» [38];

- острой потребностью музейного и библиотечного сообщества в единой методике оценки эффективности управления обуславливается необходимостью постоянного удовлетворения потребностей общества и повышения эффективности работы учреждения через оптимизацию внутренних процессов, а также достижением социально-значимых задач для развития общества и популяризации культуры и искусства [38];

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

- потребностью государственных органов в совершенствовании на законодательном уровне методического инструментария по оценке эффективности управления в области культуры (а именно, в области музейного и библиотечного дела), проверки значимости и адекватности уже существующих подходов, закрепленных на законодательном уровне, к такой оценке;

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

Степень разработанности темы исследования. Оценка эффективности управления учреждениями культуры (в частности, музеями и библиотеками) рассматривается как важнейшее звено качественного управления. Анализ качественных и количественных показателей, детерминирующих общую эффективность управления учреждениями культуры (в частности, музеями и

библиотеками), получил развитие в трудах зарубежных исследователей, таких как А. Зорлони, Я.З. Мехрджерди, А. Стаматоплос, Р. Маккой, Дж.У. Якобсен, Р.Полл.

Среди отечественных и зарубежных авторов рассматривались прежде всего работы специалистов, предлагающих различные методики оценки эффективности управления, в частности, учреждениями культуры (музеями и библиотеками). Среди зарубежных авторов это – Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, П. Друкер, Я. Мехрерди, А. Зорлони, Р. Полл, Дж. Якобсен.

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

Актуальные проблемы оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры, в том числе музеями и библиотеками, исследовались в трудах следующих авторов: Дж.Р. Гриффитс, Ф. Джонсон, Р.Дж. Хартли, Л.О. Эзеала, Э.О. Юсуф, Б. Олби, Х.Л. Чен, А. Стаматопулос, Р. Маккой, Е.М. Зеленская, Н.Ю. Берёзкина.

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

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

В целом библиографический анализ свидетельствует о том, что как в России, так и за рубежом сформировался и сохраняется огромный интерес к проблемам оценки эффективности управления учреждениями культуры. Однако, стоит отметить, что большинство работ освещает лишь общие

проблемы всех учреждений культуры, а не музеев и библиотек. Практически вне поля зрения исследователей пока остаются предпосылки к созданию единой методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками, учитывающей сразу несколько групп заинтересованных сторон - государства, внешних экспертов, посетителей, инвесторов и благотворительных организаций, остро нуждающихся в качественной, всесторонней и независимой оценке эффективности управления данными учреждениями культуры.

Таким образом, тема развития методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек) заслуживает детальной проработки, имея в виду необходимость ее дальнейшего развития, всестороннего изучения ее отдельных элементов и предложения по комплексному усовершенствованию.

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

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

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

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

- адаптировать к музейной и библиотечной деятельности метод сравнительного горизонтального и трендового анализа и предложить имплементацию сбалансированной системы показателей в оценку

эффективности управления государственными музеями и библиотеками посредством сопоставления с ключевыми факторами успеха;

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

- разработать методику оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), учитывающую потребности всех ключевых ее пользователей, применимую для закрепления в программно-проектных инициативах.

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

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

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

Методология и методы исследования. В качестве методов исследования в работе использовались общенаучные подходы – конкретно-исторический и системный, 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 отнесения их к определенной категории; сбор эмпирического материала и оценка удовлетворенности посетителей музеев и библиотек; проведение глубинного интервью с руководителями музеев и библиотек; формирование экспертного мнения в ходе наблюдения).

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе данных информационных интернет-источников, в т. ч. данных распределенной автоматизированной информационной системы сбора, обработки, хранения и анализа государственной и отраслевой статистической отчетности Министерства культуры Российской Федерации, а также данных, опубликованных на официальном сайте Минкультуры России. Широко привлекалась статистическая информация о деятельности музеев и библиотек, в том числе материалы годовых отчетов государственных учреждений, находящиеся в открытом доступе, а также научные исследования и разработки отечественных и зарубежных ученых, 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. Диссертация соответствует п. 10.12. «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления» Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (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 (в области музейного и библиотечного дела) с целью совершенствования подходов к оценке

экономических и социальных результатов управления деятельностью музеев и библиотек, а также практической реализации методики для ее заинтересованных сторон (общества, государства, некоммерческих организаций).

Положения, выносимые на защиту:

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

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

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

повышению эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек) (С. 137-147);

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

Теоретическая значимость работы обусловлена получением ряда важных выводов, имеющих существенное значение для оценки эффективности управления учреждениями культуры, которые состоят в следующем:

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

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

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

В частности, практическая значимость работы состоит в адаптации к музейной и библиотечной деятельности посредством разработанного алгоритма метод сравнительного горизонтального и трендового анализа,

обеспечивающий оценку эффективности управления государственными музеями и библиотеками на базе форм федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-НК.

Также практическая значимость работы состоит в предложении методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), разработанной на основе интегрального показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров, учитывающая потребности всех ключевых ее пользователей (государства, организаций, индивида), применимой для закрепления в программно-проектных инициативах [34].

Самостоятельное практическое значение имеет интегральный 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) [34].

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 учреждениями культуры (в частности, 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.).

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 разработанная в работе методика оценки эффективности управления, разработанная на основе интегрального 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 шесть работ общим объемом 4,68 п.л. (весь объем авторский), в том числе пять работ авторским объемом 4,38 п.л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации определяются логикой исследования и обусловлены содержанием темы, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из

81 наименования. Текст диссертации изложен на 222 страницах и содержит 31 таблицу и 25 рисунков.

Глава 1

Теоретические аспекты оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек)

1.1 Сущность и стратегические цели управления учреждениями культуры в рамках музейной и библиотечной деятельности

Культура в Российской Федерации возведена в ранг национальных приоритетов и признана важнейшим фактором роста качества жизни и гармонизации общественных отношений, залогом динамичного социально-экономического развития, гарантом сохранения единого культурного пространства и территориальной целостности России.

Целями государственной культурной политики являются укрепление гражданской идентичности, создание условий для воспитания граждан, сохранение исторического и культурного наследия и его использование для воспитания и образования, передача от поколения к поколению традиционных для российской цивилизации ценностей и норм, традиций, обычаев и образцов поведения и обеспечение доступа граждан к знаниям, информации, культурным ценностям и благам.

Объектом данного исследования выступают государственные учреждения культуры, а именно, музеи и библиотеки.

Приведем определение музеев и библиотек и определим основные цели их деятельности.

В исследовании [60] приводится следующее определение музея: Музей – это некоммерческое постоянное учреждение, функционирующие для общества и его развития, открытое для общественности, которое приобретает, сохраняет, исследует, передает и экспонирует материальное и нематериальное

наследие человечества и его окружающей среды в целях образования, изучения и удовольствия.

Основные цели существования музеев выделим следующие:

а) образование коллекции:

1) формулировать письменную политику создания коллекций в соответствии с уставом музея;

2) пополнять и актуализировать коллекцию в соответствии с согласованной политикой;

3) регистрировать и описывать собранные объекты в каталогах;

б) доступ:

1) представлять коллекции широкой публике через постоянные и временные выставки;

2) предлагать регулярное и адекватное время их экспонирования;

3) сделать коллекции доступными в цифровом формате и в онлайн-среде;

в) консервация:

1) сохранение коллекций за счет стабильного температурно-влажностного режима;

2) профилактическая консервация и реставрационные работы;

г) образовательная деятельность:

1) предлагать образовательные программы, связанные с коллекциями музея;

2) учитывать потребности конкретных групп в программах и мероприятиях;

д) исследование:

1) популяризация коллекций путем проведения исследования и публикаций;

2) поддержка исследователей в их использовании коллекций;

е) сотрудничество:

1) сотрудничать на местном, региональном, национальном и международном уровне с музеями и другими культурными учреждениями;

ж) управление:

1) обеспечение повышения квалификации персонала;

2) обеспечение эффективности и экономичности за счет инновационных технологий и качественных методов управления.

Перечисленные выше цели не далеки от целей библиотек, а именно, сбор, каталогизация, предоставление и пропаганда культурного наследия в целях образования, изучения и наслаждения также схожи с целями и библиотек. Однако, существуют незначительные различия, например, в структуре коллекций. Сравнение показывает, что многие показатели эффективности, которые будут определены для библиотек, либо не будут применяться к музеям, либо будут подходить музеям, но с некоторыми изменениями.

Необходимость в разработке отдельной методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками 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 [60];

- 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 похожи, что делает возможным создание единой методики оценки эффективности управления, но с единственной оговоркой: ряд показателей эффективности будет не однороден и применен только для библиотек или только для музеев.

В уставах музеев и библиотек, как правило, отражены цели функционирования каждого из них, которые так или иначе влияют на формирование стратегических целей управления данными учреждениями культуры.

Выделим наиболее часто встречающиеся цели:

- выявление, комплектование, учет, хранение и популяризация музейных и библиотечных фондов, использование фондов в интересах духовного обогащения граждан, для организации досуга населения, осуществление научной и методической деятельности;

- удовлетворение интеллектуальных и эмоциональных потребностей;

- удовлетворение общественных потребностей в сохранении и развитии культуры, поддержки социальной активности населения, организации его досуга и отдыха;

- развитие мотивации личности к познанию и творчеству, реализация дополнительных образовательных программ и услуг в интересах личности, общества, государства;

- возвышение художественно-эстетического вкуса и духовных начал общества, создание условий для творческого развития общества;
- организация культурно-массовой, развлекательно - познавательной, досуговой, просветительной работы с населением;
- интеллектуально-образовательная деятельность, содействие образованию и воспитанию населения, повышение его культурного уровня;
- формирование библиотечного и музейного фонда с учетом образовательных потребностей и культурных запросов населения, обеспечение его сохранности;
- обеспечение оперативного доступа к информационным ресурсам музеев и библиотек.

Что касается регулирования процесса управления музейным и национальным библиотечным фондом России, то в настоящий момент образуется следующая цепь управления: Минкультуры России курирует и контролирует подведомственные ему учреждения культуры, в том числе государственные музеи и библиотеки, в частности контролирует музейный и библиотечный фонды Российской Федерации, которые находятся в оперативном управлении или безвозмездном пользовании у учреждений, оценивает эффективность управления данными учреждениями, а музеи и библиотеки в свою очередь самостоятельно проводят внутреннюю оценку своей деятельности и предоставляют соответствующие отчеты в Минкультуры России.

Необходимость в создании единой всесторонней методики связана, прежде всего:

- с существующей разнородностью различных методов: существующие методические рекомендации и 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 по отдельности;

- с разнородностью музеев и библиотек с учетом их географического расположения, спроса населения того или иного региона на услуги культурно-досугового характера, источников и величины финансирования их деятельности, имеющихся ресурсов в учреждении (в особенности, кадровых), организационной структуры, миссии, видения и прочих особенностей, что позволит сравнивать между собой различные музеи и библиотеки с помощью единых инструментов;

- с потребностью руководства музеев и библиотек в создании качественной и прозрачной подотчетности для ее дальнейшего использования стейкхолдерами (в особенности спонсорами, внешними экспертами, государством, пользователями услуг);

- с важностью не только экономической, но и социальной оценки деятельности музеев и библиотек;

- с необходимостью отражения как финансовых, так и нефинансовых элементов стратегии организации, отслеживанием причинно – следственных взаимосвязей отдельных факторов, влияющих на общую эффективность деятельности, как в статике, так и в динамике;

- с потребностью в оценочных стратегиях руководства музеев и библиотек, в обеспечении увязки стратегических целей учреждений с операционной деятельностью и контролем исполнения, а именно, взаимосвязи стратегических целей с ключевыми факторами успеха и ключевыми показателями эффективности (доведение стратегических целей до сотрудников);

- с мнением пользователей услуг, внешних экспертов, а также мнением руководства музеев и библиотек [57].

На основании вышесказанного выделим следующие важные стратегические цели управления, актуальные в настоящий момент для музеев и библиотек:

- увеличение качества организации экспозиционно-выставочной деятельности, вовлеченности посетителей музея/библиотеки;

- увеличение качества организации реставрационной деятельности музея;
- увеличение качества организации учета и пользования музейными предметами;
- увеличение качества контроля уровня сохранности и обеспечения безопасности фонда;
- прирост кадровой обеспеченности;
- рост финансовых показателей (оценка поступлений и расходов);
- рост качества научно-образовательной среды, комфортной среды, благотворительности и спонсорства;
- развитие уровня информационных технологий, информатизации, медийной среды;
- развитие качества организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, уровня востребованности библиотеки;
- рост качества хранения и движения библиотечного фонда.

При формировании методики оценки эффективности управления необходимо определить не только стратегические цели, задачи и группы показателей эффективности управления, которые будут соответствовать той или иной цели и задачам, но и также методы оценки и управленческие решения, какие проблемы будет решать методика при достижении той или иной цели, а также как это будет влиять на общество в целом.

С этой целью, в дальнейшем будет рассмотрен существующий опыт разработок различных методов оценки эффективности управления музеями и библиотеками на законодательном уровне, рассмотрены различные научные зарубежные и отечественные разработки, мнения различных экспертов, будут учтены мнения руководства музеев и библиотек, а также их посетителей, и разработана общая методика, которая будет адаптирована и применима к российскому рынку культурно-образовательных услуг.

1.2 Научные подходы и научные разработки в рамках оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками)

В данном параграфе рассмотрим перечень научных исследований авторов, приведем комментарии (достоинства, недостатки), что в последующем позволит скорректировать (модифицировать) существующие методы оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры на примере музеев и библиотек.

В первую очередь рассмотрим элементы системы определений, которые приводятся в нормативно-правовых актах, в научных работах ведущих экспертов, для дальнейшего определения понятия оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры. В табличном варианте определим, какие из элементов определений встречаются чаще всего, обозначив их галочкой, отразив в приложении Б.

Исходя из элементов системы определений, можно сделать общий вывод о том, что оценка эффективности управления государственными учреждениями культуры на примере музеев и библиотек в совокупности должна учитывать ряд аспектов:

- долгосрочные и краткосрочные цели учреждения;
- измерение эффективности должно способствовать ряду действий руководства музеев и библиотек, а также служить ориентиром для стейкхолдеров;
- на первоначальном этапе необходимо обеспечить качественное планирование и определение этапов оценки, в том числе определение процесса сбора и анализа необходимой информации;
- необходимо устанавливать критерии оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками;

- необходим выбор оптимального набора показателей эффективности, который будет отвечать направлению деятельности учреждения;
- четкое разграничение между показателями эффекта, эффективности и результативности, а также разграничение между типами эффективности (социальная, экономическая, рыночная и др.);
- показатели эффективности также должны систематизироваться на финансовые, кадровые, управленческие, показатели по основной деятельности и др.;
- необходимо определить методы расчета показателей эффективности;
- необходимо по итогу определить баллы по результатам оценки каждого показателя, вынести заключения и рекомендации.

Таким образом, оценка эффективности управления государственными учреждениями культуры на примере музеев и библиотек - это поэтапное определение эффективности управления учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), способствующее ряду действий руководства, которая служит ориентиром для внешних и внутренних пользователей, а именно, определение степени эффективности используемых ресурсов с целью достижения запланированных долгосрочных и краткосрочных целей в процессе сбора информации об объекте и ее анализа, определения набора качественных и количественных показателей эффективности, использование определенных методов расчета показателей эффективности, соотнесение полученных результатов с критериями оценки, а также заключения, рекомендации и общие выводы по итогу оценки.

Множественный ряд показателей эффективности требует построение единой системы, которая будет актуальна для построения единой методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками.

Рассмотрим перечень классификаций показателей эффективности, который может быть применен в отношении государственных учреждений культуры, а именно, музеев и библиотек [37]:

а) классификация на количественные и качественные показатели: самый очевидный признак отличия качественных показателей от количественных — это то, что количественные показатели можно посчитать поштучно в любом эквиваленте (штуках, рублях, килограммах и пр.), определить эффективность или неэффективность посредством определенных расчётов, соотнести определенные числовые показатели и сделать окончательный вывод исходя из полученных результатов. Качественные же показатели расчету не поддаются, а лишь отражают качество осуществления определенной деятельности, поэтому здесь уже выдвигается на первый план экспертная оценка;

б) классификация на финансовые и нефинансовые показатели: к одной из самой распространенной классификации относится разделение показателей эффективности на финансовые и нефинансовые. К финансовым показателям в отношении музеев и библиотек относятся показатели эффективности, связанные с поступлением и использованием финансовых средств и их соотношением (в том числе средств от приносящей доход деятельности, а также средств государственного бюджета). Нефинансовые показатели – это вся остальная группа показателей, в качестве единиц измерения которых не используются денежные единицы: показатели, связанные с оценкой учета музейных предметов, обеспечения их сохранности и безопасности, экспозиционной деятельности музея или библиотеки и др.;

в) классификация по цели использования: по цели использования показатели эффективности можно классифицировать следующим образом:

1) достижение целей учреждения по основной деятельности (выявление, изучение, описание, обеспечение сохранности музейных и библиотечных фондов, хранение, учет, экспозиционно-выставочная

деятельность, публикация предметов, реставрация музейных и библиотечных фондов и прочее);

2) достижение целей учреждения в финансово-экономической части;

3) достижение целей учреждения в части, направленной на работу с кадрами;

4) достижение целей учреждения по обеспечению комфортной среды для посетителей;

5) достижение целей учреждения по обеспечению научно-исследовательской деятельности, просветительской деятельности, проведение разовых лекций и семинаров, разработка и изготовление печатной продукции;

г) связь показателей эффективности с определенными факторами успеха: в данном случае пункт примерно схож с предыдущим, однако он не привязан к определенной цели, а разбит на определенные факторы успеха отдельного музея или библиотеки. Факторы успеха могут видоизменяться в зависимости от особенностей учреждения. Примерный перечень факторов успеха музея или библиотеки выглядит следующим образом:

1) приоритеты и достижения менеджмента;

2) качество опыта в экспозиционной деятельности (новые способы представления контента);

3) выполнение образовательной задачи;

4) популярность и репутация, маркетинг (как заинтересовать аудиторию своей деятельностью);

5) уровень и разнообразие кадров;

6) стандарты попечительского управления (распределение пожертвований в адрес данного учреждения);

7) размер и качество коллекции музейных или библиотечных фондов;

8) вклад в научную деятельность;

9) вклад в реставрационную деятельность;

10) качество выставок, взаимоотношения (новые пути взаимодействия с людьми);

д) степень охвата направленной оценки: частные и интегральные (обобщающие) показатели. В данном случае интегральными показателями могут выступать показатели, соединяющих в себе несколько частных показателей. Например, показатель, который включает в себя множество факторов, влияющих на результативный показатель, отражающий эффективность или неэффективность управления, будет считаться интегральным. Частными же показателями будут являться отдельные элементы результативного фактора, которые в отдельности могут также отразить эффективность;

е) размер области оценки: в данном случае имеет место быть разделение на локальные и глобальные показатели эффективности, где глобальные показатели – те показатели эффективности, которые могут быть применимы для всех учреждений культуры и могут оценить эффективность управления любым учреждением культуры по всей стране, а локальные – те показатели эффективности, которые могут быть применимы для определенного региона и/или для определенного перечня учреждений культуры (в данном случае, может быть предложен отдельный перечень показателей для музеев и библиотек);

ж) классификация показателей эффективности согласно указаниям Счетной Палаты Российской Федерации: показатель эффективности, согласно мнению Счетной палаты, включает в себя показатели результативности, продуктивности и экономности.

Эффективность использования федеральных и иных ресурсов характеризуется Счетной палатой как соотношение результатов достижения целей и решения задач социально-экономического развития Российской Федерации с затратами федеральных и иных ресурсов на их достижение, а также включает в себя определение экономности и (или) результативности использования федеральных и иных ресурсов.

В общем виде эффективность (Э) может быть определена как соотношение полученных по итогу результатов, поддающихся количественной оценке (Р), к учтенным затратам на реализацию тех или иных мероприятий, процедур (З), как показано в формуле (1)

$$\text{Э}=\text{Р}\div\text{З}, \quad (1)$$

где Э – эффективность деятельности музеев/библиотек за отчетный период;
 Р – результаты, полученные после реализации определенных мероприятий, процедур за отчетный период;
 З – затраты, израсходованные в процессе реализации определенных мероприятий, процедур за отчетный период.

Экономность характеризуется достижением объектом заданных результатов с использованием наименьшего объема федеральных и иных ресурсов. Для оценки экономности использования федеральных и иных ресурсов необходимо установить, имелись ли у объекта возможности достижения заданных результатов наименее затратным способом и их более рационального использования для того, чтобы достигнуть поставленных целей на основе использования меньшего объема указанных ресурсов.

Результативность характеризуется достижением объектом наилучших результатов с использованием определенного объема федеральных и иных ресурсов. Для оценки результативности использования федеральных и иных ресурсов необходимо предварительно установить, имелись ли у объекта оценки возможности достижения наилучших результатов с использованием определенного объема ресурсов на указанные цели.

Оценка эффективности использования федеральных и иных ресурсов может включать определение *продуктивности* их использования посредством установления использованного объектом объема ресурсов в расчете на единицу выполненной работы, оказанной услуги;

з) классификация показателей на основе типологии показателей

эффективности: показатель эффективности можно также разделить на показатели социальной, экономической, экологической, рыночной, технологической, управленческой, организационной и других видов эффективности. В данном случае актуальность в расчете той или иной «эффективности» зависит, в первую очередь, от специфики учреждения и конкретных потребностей руководства. Приведем для примера определения экономической, управленческой и социальной эффективности и формулы к ним.

Экономическая эффективность отражает по большей части финансовую составляющую деятельности учреждения. Экономическая эффективность, в первую очередь, связана с расчетами финансовых доходов и расходов [50].

Следовательно, эффективность в данном случае будет выглядеть как показано в формуле (2)

$$Э_{\text{эконом}} = \frac{P}{З}, \quad (2)$$

где $Э_{\text{эконом}}$ – экономическая эффективность;

P – экономический результат/эффект;

$З$ – затраты/факторы/ресурсы.

Социальная эффективность связана с достижением социальных результатов, таких как удовлетворение духовных, моральных потребностей общества, цель которой – достижение конкретных социальных задач (в нашем случае, задач в сфере культуры).

«Оценка социальной эффективности учитывает достижение культурной миссии организации, выражающейся в распространении и сохранении культурных ценностей, создании экстерналий для индивидов и общества в целом» [45; 50].

«Социальная эффективность – отношение полученных благоприятных социальных результатов к затратам на их достижение» [45; 50], как

показано в формуле (3)

$$\text{Э}_{\text{соц}} = \frac{P}{Z}, \quad (3)$$

где $\text{Э}_{\text{соц}}$ – социальная эффективность;
 P – социальный результат/эффект;
 Z – затраты/факторы/ресурсы.

«Управленческая эффективность – это достижение с помощью системы управления лучшего результата при заданном уровне расходов на управление или достижение заданного результата при меньших расходах на управление» [54], как показано в формуле (4)

$$\text{Э}_{\text{упр}} = \frac{P}{Z}, \quad (4)$$

где $\text{Э}_{\text{упр}}$ – управленческая эффективность;
 P – управленческий результат/эффект;
 Z – затраты/факторы/ресурсы.

Стоит также отметить, что определенные вышеперечисленные методы классификации могут между собой пересекаться и скрещиваться, что может зависеть от потребностей высшего менеджмента руководства, первоначально поставленных целей оценки и др., что подробнее рассмотрено в приложении В.

Стоит отметить, что система показателей эффективности управления музеями и библиотеками на сегодняшний день до конца не закреплена ни на нормативно-правовой базе, ни на практике. Вследствие этого есть острая необходимость в классификации показателей эффективности и построении общей системы для определения качественного ведения менеджмента, внутренней и внешней оценки государственных музеев и библиотек. Предложенная классификация имеет практический интерес для работников музеев и библиотек, которые могут с определенной периодичностью

выстраивать систему показателей исходя из целей учреждения и менеджмента организации, а также для внешних экспертов (в том числе, работников Министерства культуры), которые могут руководствоваться готовым набором показателей при проведении экспертной оценки. Также стоит отметить, что такая система будет способствовать качественному контролю сохранности музейного и библиотечного фонда России, а также качественной работе и сотрудничеству между Минкультуры России и учреждениями культуры. В последующем будет предложен конкретный перечень показателей эффективности с учетом ранее предложенной классификации.

В работе стоит также затронуть тему самого понятия «эффективность» и его интерпретации для учреждений культуры. Отметим, что «культурные блага являются уникальными в силу своего символического и нематериального значения. Трудность оценки эффективности связывают с особыми характеристиками, к числу которых относятся неопределенность и непредсказуемость конечного результата, значительная гуманистическая составляющая, уникальность, неоднозначная оценка качества различными потребителями» [32].

Как упоминается в диссертации [32], «понятие эффективности в сфере культуры и вопросы ее оценки вызывают острые дискуссии среди исследователей и представителей отрасли. Суть проблемы заключается в понимании особой природы эффективности в сфере культуры, которая не сводится лишь к финансовым показателям деятельности.

Ключевая трудность в данном вопросе проистекает из многообразия целей деятельности учреждений культуры (что характерно для некоммерческого сектора в целом). Если цель коммерческих фирм – извлечение прибыли, то цели учреждений культуры многообразны, не связаны исключительно с финансовыми целями» [32].

Так в исследовании [27] упоминается, что «в сфере культуры эффективность деятельности – это ускорение достижений в развитии и

преумножении культурных ценностей, распространении и доведении их до населения» [27].

Рассмотрим работы различных авторов, которые так или иначе освещали проблему определения и оценки эффективности управления музеями или библиотеками и предлагали ряд определенных методов оценки.

В работе П.О. Ермолаевой отмечается, что «сложность оценки эффективности управления деятельностью институтов культуры состоит в проблеме установления набора критериев, лежащих в двух ценностных плоскостях – общественных и культурных ценностей, с одной стороны, и в ценности финансовой и управленческой эффективности, с другой» [44].

В работе И.С. Пилко и С.А. Мухамедиевой «эффективность библиотечного дела связана с получением экономического эффекта от функционирования этой сферы в масштабах государства, региона от организации производственных и обеспечивающих процессов в библиотеках» [50].

В работе Paulus O. [63] проводится выборка среди четырнадцати музеев Франции и Великобритании. Автор описывает трудности, связанные с оценкой, основанной на экономичности, результативности, эффективности и справедливости. По итогу, только лишь два музея из выборки использовали письменную процедуру оценки, в некоторых случаях оценка эффективности не оказала никакого влияния на деятельность музеев.

Большой вклад в разработку системы показателей эффективности для музеев и разработку ряда методов для оценки эффективности управления музеями внесла Alessia Zorloni в своих работах [63; 64]. 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. В работе 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.

Weil S. в своей работе «A Success/ Failure Matrix for Museums» [63] 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. В работе также рассматриваются различия между показателями «Effectiveness» и «Efficiency». Первый отражает степень успеха в достижении определенной цели, второй же отражает максимальную продуктивность при минимальных затратах.

Koster, E., and 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 [63].

В работе Falk, J.H., and B. Sheppard «Thriving in the Knowledge Age: New Business Models for Museums and Other Cultural Institutions» авторами вводится аббревиатура THRIVE, отражающая ряд инструментов для максимизации

ресурсов; внутреннего обучения и роста; формирования общественной ценности и внешних отношений. Автор отмечает четыре области, в которые музей должен инвестировать: общественная ценность, обучение и рост, внешние связи, ресурсы и финансы [63].

Результаты работы [61] показали, что удовлетворенность студентов услугами библиотеки была связана с компетентностью и услужливостью персонала, полезностью компьютеров и простоты их использования, а также с уровнем навыков пользования услугами библиотеки. В работе иллюстрируется как библиотеки могут эффективно работать с помощью измерения удовлетворенности клиентов и изучения того, какие переменные движут удовлетворенностью в конкретных библиотеках.

В работе [59] автором применяется диаграмма причинно-следственных связей и измеряются следующие показатели: доступ пользователей к информации (*patron access to information*), «самопомощь» пользователя (*patron self-help*), «привлечение голоса» пользователей (*bringing the voice of patrons*). Было выявлено, что обеспечение доступа к необходимой информации пользователей положительно влияет на «самопомощь» пользователя, что означает, что предоставление всей необходимой информации для поиска книг позволяет читателю самостоятельно и быстро найти необходимую книгу. Также автором разработана причинно-следственная диаграмма, в центре которой – удовлетворенность потребителей. Как можно заметить, на диаграмме учитываются такие связи как: влияние разнообразия имеющихся материалов в библиотеке на повторный возврат и удержание потребителей, влияние использования новых технологий в библиотеке на удовлетворение потребностей потребителей и др. Диаграмма отражена в приложении Г.

В работе [60] отмечается исследование Ames P.J. «Measuring museums' merits», где был предложен перечень из почти 50 показателей, большая часть которых состоит из количественных показателей и касается финансов. В статье также упоминается конференция в Вирджинии в 1993 г., проводимая для старших музейных специалистов, на которой был подготовлен обширный

список из 150 показателей эффективности. Участники конференции попытались разбить эту несколько громоздкую массу показателей на группы (на показатели затрат, выпуска и результатов), однако, они усомнились в сопоставимости применения показателей между отдельными музеями.

Упомянем также автора Jacobsen J.W. и его исследование [58]. Автором в его многочисленных разработках было собрано около 1025 показателей эффективности управления музеями. Такие огромные цифры вполне могут напугать всех, кто ищет подходящую методику. Также в работах автора существует 155 так называемых ключевых показателей эффективности (количество формул, которые измеряют эффективность и результативность деятельности музея), однако пояснения, какие именно показатели и для каких именно музеев их необходимо использовать, отсутствуют.

Анализ теоретической литературы, как отечественной, так и зарубежной, показал, что «большинство авторов придерживается понятия социально - экономической эффективности, применимой для оценки эффективности управления учреждениями культуры. Более проблематичным вопросом является отсутствие в научной литературе единого подхода как к трактовкам англоязычных понятий «efficiency», «productivity», «effectiveness», «performance», так и к русскоязычным эквивалентам данных понятий» [32].

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» [69].

Представляют интерес также и такие 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)» [28]. 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» [28]. По оценкам специалистов, «низкие затраты не являются длительным конкурентным преимуществом компании, а создают лишь ситуационные возможности, что указывает лишь на мнимость высокой эффективности. В повседневном употреблении слово «effective (-ness)» связано с тем, чтобы сопоставить что-то по отношению к чему-то другому. Следовательно, сопоставимость и сравнение двух факторов является ключевым при применении этих двух понятий» [62].

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» [55].

Таким образом, 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. Необходимо разграничивать эти категории и понимать, что результативность дает возможность четко установить главные и второстепенные цели, а также определить стратегию функционирования организации или предприятия на основе анализа показателей эффективности, а эффективность характеризует взаимосвязь между затраченными ресурсами и достигнутыми результатами» [48].

1.3 Формирование групп показателей оценки, детерминирующие экономическую и социальную эффективность управления музеями и библиотеками

Нормативное регулирование оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры не полноценно и не систематично. В настоящий момент эксперты в области музейного и библиотечного дела оценивают эффективность управления учреждениями культуры, используя определенный набор нормативно-правовых актов. Основные используемые нормативно-правовые акты приведены в приложении Д.

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, а именно, на данные о числе экскурсий, выставок, массовых мероприятий, экспозиций, наличие доступа в интернет, поступление и использование финансовых средств и на многое другое, что можно при оценке эффективности управления соотносить, комбинировать, сравнивать с предыдущими отчетными периодами при необходимости.

Также хотелось бы упомянуть прочие нормативно-правовые акты, которыми руководствуются сотрудники Минкультуры России при оценке эффективности управления тем или иным учреждением, которые могут быть также полезными для формирования единой методики оценки эффективности, отраженные в приложении Д.

В приложении Е подробно представлен сравнительный анализ нормативно-правовых актов и методических указаний, так или иначе связанных с оценкой эффективности управления музеями и библиотеками с учетом их критического анализа. К достоинствам указанных нормативно-правовых актов и методических указаний можно отнести подробное описание требований для обеспечения учета, хранения и безопасности музейного и библиотечного фонда. Указанный перечень нормативно-правовых актов и методических указаний обосновывает необходимость оценки управления музеями и библиотеками с учетом тех требований, которые предъявляются со стороны государственных органов. Более того, необходимо также удовлетворять требования и желания других заинтересованных сторон: посетителей, спонсоров, партнеров. Наличие в ряде нормативно-правовых актах показателей эффективности помогут сформировать единую методику оценки. Наиболее типичной проблемой указанных нормативно-правовых актов является отсутствие единой методики, которая классифицировала показатели не только на качественные и количественные, а также и с точки зрения их социальной и экономической значимости для музеев и библиотек. Также к общему недостатку можно отнести отсутствие необходимых инструментов оценки (расчетов), позволяющих оценить эффективность управления с точки зрения соблюдения тех или иных требований, предъявляемых государством или иными заинтересованными лицами.

На основе выше проведенного анализа можно сделать вывод о том, что все нормативно-правовые акты и методические указания, регламентирующие деятельность музеев и библиотек, не имеют разработок по оценке эффективности управления музеями и библиотеками, а лишь

регламентируют деятельность музеев и библиотек по определенным сферам, что говорит об острой необходимости создания единой методики, которая аккумулировала бы все требования и предусматривала бы как руководство по оценке эффективности по определенным направлениям и критериям, а также имела бы практическую значимость.

Нормативно-правовые акты в разделе III могут являться фундаментом для их создания, так как в отдельности они имеют множество недостатков и не могут считаться полноценной закрепленной на нормативно-правовом уровне методикой оценки эффективности управления музеями и библиотеками. Вследствие этого Минкультуры России необходимо особое внимание обратить на разработку ряда стандартов на законодательном уровне и методических рекомендаций по оценке эффективности управления учреждениями культуры (музеями и библиотеками), где будут прописаны цели, задачи, принципы, методы оценки эффективности, его этапы, критерии оценки достижения или не достижения объектами поставленных целей и многое другое. Завершающая стадия должна включать в себя выводы по итогу проведения всех процедур оценки эффективности, которые будут говорить о соответствии или не соответствии приоритетам социально-экономического развития государства в сфере музейного и библиотечного дела.

Далее будет приведен конкретный перечень показателей эффективности с целью дальнейшего их практического применения, а также с целью включения их в формирующуюся единую методику оценки эффективности управления музеями и библиотеками.

Для начала как источник для оценки управления музеями и библиотеками рассмотрим «форму федерального статистического наблюдения № 8-НК «Сведения о деятельности музея», а также форму федерального статистического наблюдения № 6-НК «Сведения об общедоступной (публичной) библиотеке» [22, 23, 24], 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 деятельностью музея или библиотеки. Показатели эффективности в данной форме отсутствуют, однако, нами будет самостоятельно сформирован ряд показателей, которые помогут отразить степень эффективного функционирования музея или библиотеки.

Перечислим группы показателей эффективности для оценки управления деятельностью музея, отраженные на рисунке 1 [35; 36; 38].

Группа 1: качество организации 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. Данная группа показателей относится к количественным нефинансовым показателям, затрагивает основную деятельность музея. Данную группу показателей можно отнести к социальным показателям эффективности, локальным и частным.

Группа 2: качество организации 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. Группу показателей можно отнести к количественным социальным нефинансовым показателям, локальным и частным.

Группа 3: качество организации 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. Также, согласно действующему законодательству, 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. Группу показателей можно отнести к количественным нефинансовым социальным показателям, локальным и частным.

Группа 4: качество контроля 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. Группу показателей можно отнести к количественным нефинансовым показателям. Данную группу показателей можно отнести к организационным показателям эффективности, локальным и частным.

Группа 5: оценка кадровой обеспеченности музея.

- Доля сотрудников, имеющих высшее образование;
- доля сотрудников, имеющих музейный стаж 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. Группу показателей можно отнести к количественным нефинансовым показателям, которая отражает кадровую обеспеченность музея. Данную группу показателей можно отнести к организационным показателям эффективности, локальным и частным.

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. Группу показателей можно отнести к количественным финансовым показателям, которая отражает финансовую обеспеченность музея. Данную группу показателей можно отнести к экономическим показателям эффективности, локальным, (часть из них к глобальным) и частным.

Перечислим группы показателей эффективности для оценки управления деятельностью библиотек, отраженные на рисунке 1.

Группа 1: качество организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, 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 услуг, отвечая на запросы постоянных пользователей услуг, и использует различные методы по привлечению новых пользователей. Группу показателей можно отнести к количественным нефинансовым показателям, которая отражает основную деятельность библиотеки. Данную группу показателей можно отнести к социальным показателям эффективности, локальным и частным.

Группа 2: оценка качественного хранения и движения 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). Группу показателей можно отнести к количественным нефинансовым показателям, которая отражает обеспеченность музея помещениями для хранения библиотечных фондов, а также их движение. Данную группу показателей можно отнести

к организационным и социальным показателям эффективности, локальным и частным.

Группа 3: оценка кадровой обеспеченности библиотеки.

- 1) Доля основного персонала библиотеки, имеющее высшее библиотечное образование;
- 2) доля основного персонала библиотеки, имеющее стаж работы в библиотеках свыше 10 лет.

Данная группа показателей отражает эффективную подготовку персонала, а именно, наличие большого опыта работы, а также наличие высшего образование в библиотечной деятельности. Группу показателей можно отнести к количественным нефинансовым показателям, которая отражает кадровую обеспеченность библиотеки. Данную группу показателей можно отнести к организационным показателям эффективности, локальным и частным.

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. Группу показателей можно отнести к количественным финансовым показателям, которая отражает финансовую обеспеченность библиотеки. Данную группу показателей можно отнести к экономическим показателям эффективности, локальным (часть из них к глобальным) и частным.

Далее объединим следующие группы показателей в одну, так как они похожи по смысловому значению и крайне близки по содержанию, и отразим это на рисунке 1:

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

Рассмотрим ряд качественных показателей эффективности, предлагаемых в статьях [53; 54]. Некоторые из представленных автором показателей 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 услугами библиотеки в целом или различными услугами в отдельности;
- показатель удобства использования библиотеки;
- условия доступности пользователям библиотеки фондов;

- удобства использования библиотечных фондов;
- время поиска документов в открытых и закрытых фондах библиотеки;
- степень открытости фондов для посетителей.

В статье [47] 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 граждан качеством предоставления учреждением государственных и муниципальных культурных услуг.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 - Группировка показателей эффективности по формам федерального статистического наблюдения за деятельностью музеев 8-НК и за деятельностью библиотек 6-НК

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

- количество посещения Интернет-сайта учреждения.

В статье [52] 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 [52].

Также стоит отметить ряд количественных показателей, который вызвал особый интерес для исследования и дает предпосылки для образования 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» [46].

К данной группе отнесем следующие показатели:

- «количество исследовательских проектов, финансируемых из внешних источников» [46];
- «количество научных стипендий и обменов» [46];

- «количество аспирантов, обучающихся по совместным программам на базе музея /библиотеки (или проходящих практику в музее/библиотеке)» [46];
- количество публикаций музея/библиотеки;
- «общая сумма благотворительных пожертвований, т. е. валовой доход от деятельности, связанной с обращением за финансовой поддержкой, например, от спонсоров, частных благотворителей, благотворительных фондов» [67].

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) [59].

В исследовании [61] отмечается следующий показатель, который можно отнести к данной группе: полезность компьютеров и простота их использования в библиотеке/музее. В исследовании [59] особо хочется отметить следующий показатель, влияющий на повторный возврат и удержание потребителей: разнообразие имеющихся фондов в библиотеке / музее.

Далее рассмотрим статью [43], где выделим важные для дальнейшей работы показатели эффективности и определим их в соответствующие группы. Один из наборов представленных в статье показателей побудил нас 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;
- возможность электронной записи на оказание услуг через сайт 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 [43], отнесем к следующим группам показателей:

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

- «доля потребителей, положительно оценивающих работу сотрудников организации» [34];

- «проработанность общей структуры выставки, ее дизайна, смысловых составляющих и связей, эмоциональной окраски, эстетической составляющей, местоположения музейных экспонатов (книг) и пр.» [34];

- наличие общей концепции развития музея/библиотеки.

Также к Группе 1 (Библиотеки) можно отнести представленные в статье [50] следующие показатели эффективности:

- «посещаемость – показатель, характеризующий активность посещения библиотеки (количество посещений, приходящихся на одного читателя в год)» [50];

- «читаемость - показатель, характеризующий интенсивность чтения (среднее число книг, выданных одному читателю в год)» [50].

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

- укомплектованность штата учреждения [43].

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

- «книгообеспеченность – показатель достаточности книжного фонда (среднее количество книг, приходящихся на одного зарегистрированного читателя)» [50];

- «обновляемость фонда/оборудования – степень обновления фонда/оборудования за определённый период» [50].

Далее рассмотрим широкий круг показателей, который представлен в Методических указаниях [72], и разделим их на соответствующие группы

показателей.

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

- комфортность пребывания в музее/библиотеке;
- наличие зоны бесплатного WI-FI;
- наличие кафе;
- наличие сувенирного магазина;
- «наличие во входной зоне актуальной информации» [34];
- «наличие внутренней навигации в учреждении (схемы залов)» [34];
- «наличие мест для сидения, гардероб, чистота помещений» [34];
- удобство графика работы организации культуры.

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» [72];
- удобство процедуры покупки (бронирования) билетов;
- «наличие электронных билетов / наличие электронного бронирования билетов / наличие электронной очереди» [72];
- удобство пользования электронными сервисами, предоставляемыми учреждением посетителям (в том числе и с помощью мобильных устройств), например, аудиогидами;
- информирование о новых мероприятиях на сайте учреждения.

Далее рассмотрим в связке с вышеуказанным источником Приказ Минкультуры России от 28.06.2013 № 920 [17] и отнесем выявленные показатели к соответствующим группам.

Группа 3 (Музеи): Качество организации учета и пользования музейными предметами:

- количество предметов, поступивших в музейное собрание в результате выполнения работ по выявлению и собиранию музейных предметов и музейных коллекций (единиц);

- 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) [17];

- количество и высокий уровень отреставрированных книжных единиц [21].

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

- «доля мероприятий для инвалидов (с участием инвалидов) в общем количестве мероприятий учреждения» [21; 72];

- уровень подготовки и проведения лекций, экскурсий, мероприятий [21; 72].

В статье [60] приводятся следующие показатели, который можно включить в Группу 1 (Музеи) и Группу 1 (Библиотеки):

- среднее количество повторных посещений одного и того же музея/библиотеки в течение года.

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

- периодичность контроля состояния сохранности фондов, пересчет количества фондов.

Анализ вышеперечисленных статей, методических рекомендаций, приказов Министерства культуры позволил дополнить выделенные ранее группы показателей, а также создать новые группы показателей эффективности, содержащих в себе качественные и количественные

показатели.

Далее упомянем ряд научных достижений в области оценки эффективности управления, после чего применим их к оценке эффективности управления музеями и библиотеками.

Для определения ключевых целей и ключевых показателей эффективности управления музеями и библиотеками на первом этапе применим инструменты модели BSC (сбалансированная система показателей по Р. Каплану и Д. Нортону.). Концепция сбалансированной системы показателей является одним из основных инструментов оценки эффективности управления организацией.

Как упоминается в работе [63], сбалансированная система показателей используется для достижения стратегического выравнивания неодинаковых показателей. В данной модели учитываются нефинансовые показатели и добавляются к традиционным финансовым показателям, чтобы дать менеджерам полное видение о результатах деятельности организации.

Концепция BSC является системой целенаправленного управления результатами деятельности, служит инструментом по оценке не только экономической, но и социальной эффективности деятельности организации, рассматривает учреждение через призму следующих четырех перспектив: финансовая перспектива, клиентская перспектива, перспектива внутренних бизнес-процессов, перспектива обучения и развития.

В концепции сбалансированной системы показателей выделяются два инструментария – стратегические карты и сбалансированная система показателей, отраженная в табличном варианте. Продемонстрируем стратегическую карту на примере музеев и библиотек в приложении Ж [31; 81].

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 (наличие навигации, кафе, онлайн экскурсовода и других интерактивных мероприятий).

Следовательно, развитая ИТ-инфраструктура в музее или библиотеке формирует базу для цифровизации фондов, увеличения их доступности для посетителей, формирования общего мнения о музее или библиотеке, предоставления в дистанционном формате необходимых для населения услуг, что позволяет клиенту возвращаться вновь и вновь к их использованию. В настоящий момент 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 об 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.

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/библиотеки, что также отражает ее корпоративную культуру. Развитие персонала влияет как на высокопрофессиональный уровень проведения выставок, формирование долгосрочных отношений с клиентами, внимательность к каждому из них, так и на создание и развития большого спектра услуг: 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 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 необходимо для образования и сбора дополнительных средств для реставрации экспонатов, проведения ряда крупных мероприятий. Также важно выстраивать взаимоотношения с дарителями экспонатов, передавать некоторые процессы на аутсорсинг, если это возможно, для минимизации издержек.

Грамотно выстроенная и отлаженная система маркетинга уже на первом этапе помогает сформировать ценностное предложение для потребителя, определяет использование рядов 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 учреждения служит фундаментом и влияет напрямую на всю систему функционирования учреждения: от низов на развитие кадров, систему партнерства, систему маркетинга, ИТ и систему хранения, безопасности и экспонирования фондов и дальше по цепочке вверх.

Составим также таблицу 1 по установленным в схеме критериям, а также подберем к каждому критерию те группы ключевых показателей эффективности (далее – КPI) управления, которые были отобраны нами ранее, обозначив их как KPI_1, \dots, KPI_n , где:

KPI_1 (Музеи) - Качество организации экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей;

KPI_1 (Библиотеки) - Качество организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, уровень востребованности библиотеки;

KPI_2 (Музеи) - Качество организации реставрационной деятельности музея;

KPI_3 (Музеи) - Качество организации учета и пользования музейными предметами;

KPI_4 (Музеи) - Качество контроля уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда;

KPI_2 (Библиотеки) - Оценка качественного хранения и движения библиотечного фонда;

KPI_5 - Оценка кадровой обеспеченности музея, библиотеки;

KPI_6 - Финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея, библиотеки);

KPI_7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство;

KPI_8 - Уровень развития информационных технологий, информатизация, медийная среда.

Таблица 1 – Таблица сбалансированной системы показателей на примере музеев и библиотек

Перспективы	Стратегические цели	Ключевые показатели эффективности	Ответственные исполнители
1	2	3	4
Финансы	Увеличение доходов от приносящей доход деятельности	KPI_6	Планово-экономический отдел, зам. директора по финансам, главный бухгалтер, бухгалтерия, директор
	Привлечение спонсоров	KPI_7	
	Привлечение средств Учредителя (субсидии)	KPI_6	
	Привлечение ресурсов партнеров	KPI_7	
	Оптимизация затрат	KPI_6	
Клиенты	Создание комфортной среды (наличие навигации, кафе, онлайн экскурсовода и других интерактивных мероприятий)	KPI_1 (Музеи), KPI_1 (Библиотеки), KPI_7, KPI_8, KPI_5	Заместитель ген. директора по развитию (отдел выставочной деятельности, редакционно-издательский отдел, экскурсионно-туристический отдел, отдел образовательных программ); хозяйственный сектор, ИТ-отдел
	Повышение безопасности	KPI_4 (Музеи), KPI_2 (Библиотеки), KPI_5	Заместители ген. директора по безопасности, по реконструкции и эксплуатации зданий; главные инженеры, хозяйственно-эксплуатационная служба
	Увеличение перечня услуг, повышения их качества (проведение экскурсий, тематических выставок, образовательных мероприятий, онлайн лекций, цифровизация фондов)	KPI_1 (Музеи), KPI_1 (Библиотеки), KPI_7, KPI_8, KPI_5	Заместитель ген. директора по развитию (отдел выставочной деятельности, редакционно-издательский отдел, экскурсионно-туристический отдел, отдел образовательных программ), ИТ-отдел
	Повышение удовлетворенности пользователей услуг (ведение и поддержка клиентов, внимательность к каждому)	KPI_1 (Музеи), KPI_1 (Библиотеки), KPI_7, KPI_8, KPI_5	Заместитель ген. директора по развитию, ИТ-отдел, отдел маркетинга, отдел кадровой политики

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Процессы	Обратная связь с клиентами, партнерами, формирование лояльности (система бонусов, персонализированные карты, рассылки)	<i>KPI₁</i> (Музеи), <i>KPI₁</i> (Библиотеки), <i>KPI₇</i> , <i>KPI₈</i> , <i>KPI₅</i>	Заместитель ген. директора по развитию, ИТ-отдел, отдел маркетинга
	Высокопрофессиональный уровень проведения выставок и других культурно-образовательных мероприятий	<i>KPI₁</i> (Музеи), <i>KPI₁</i> (Библиотеки), <i>KPI₇</i> , <i>KPI₈</i> , <i>KPI₅</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>KPI₁</i> (Музеи), <i>KPI₁</i> (Библиотеки), <i>KPI₇</i> , <i>KPI₈</i> , <i>KPI₅</i>	
Обучение и развитие	Современная система хранения, экспонирования, обеспечения безопасности фондов	<i>KPI₄</i> (Музеи), <i>KPI₂</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>KPI₇</i>	Заместитель ген. директора по развитию, отдел маркетинга
	Развитие кадров: профессионализм, внимательность к посетителям, профессиональная этика, развитие навыков в ИТ	<i>KPI₅</i>	Отдел кадров, ИТ-отдел.
	Совершенствование системы маркетинга	<i>KPI₁</i> (Музеи), <i>KPI₁</i> (Библиотеки), <i>KPI_{7л}</i> <i>KPI₈</i> , <i>KPI₅</i>	Отдел маркетинга
	Создание современной ИТ-инфраструктуры	<i>KPI₈</i>	ИТ-отдел
	Развитие высшего менеджмента	<i>KPI₁</i> (Музеи), <i>KPI₁</i> (Библиотеки), <i>KPI₇</i> , <i>KPI₈</i> , <i>KPI₅</i> , <i>KPI₄</i> (Музеи), <i>KPI₂</i> (Библиотеки), <i>KPI₆</i> , <i>KPI₂</i> (Музеи), <i>KPI₃</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.

Данный перечень стратегических целей стремится к достижению одной главной стратегической цели, указанной в стратегической карте – повышение конкурентоспособности на рынке досуга и образования (коммерческая цель), осуществление просветительской, научно-исследовательской и образовательной деятельности (социальная цель).

Как можно заметить, в таблице 1 используется термин «KPI», «который представляет собой систему, используемую для достижения главных целей деятельности учреждения. Она была принята в США в 1980-е гг. на основе разработок Питера Друкера» [28]. «KPI» — инструмент, позволяющий измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, контролировать и оценивать работу, людей, групп, подразделений и компаний. Основными достоинствами данной системы являются взаимоувязка стратегических целей учреждения и тех показателей эффективности, которые должны быть «расписаны по подразделениям музея или библиотеки и, в конечном счете, должны ставиться в личный план сотрудников. В ходе выполнения плана директор музея или библиотеки получает прозрачную картину продвижения к поставленным целям» [28].

Рассмотрим в схематичном варианте, как руководство учреждения должно распределить ключевые показатели эффективности внутри учреждения по основным его отделам, устанавливая ответственных за развитие и совершенствование каждого элемента общей структуры в процессе осуществления основной деятельности с целью повышения конкурентоспособности на рынке досуга и образования и осуществление просветительской, научно-исследовательской и образовательной деятельности в приложении Ж [52].

Резюмируя, отметим, что ряд инструментов государственного управления (федеральные законы, методические рекомендации), анализ показателей государственного статистического наблюдения в сфере культуры (формы 6-НК и 8-НК), разработки зарубежных и отечественных авторов публикаций, ряд дискуссий, практика зарубежных музеев позволила нам сформировать группы показателей для их применения при оценке эффективности управления учреждениями.

Подытожив, отметим, что «в настоящий момент важнейшей тенденцией развития музеев и библиотек является их функционирование в условиях стремительного роста информационно-коммуникационных технологий.

Сегодня становится очевидно, что информатизация музеев/библиотек и отчетность в этом направлении должны быть усилены. Многие музеи и библиотеки успешно продвигают собственные веб-сайты, создают электронные каталоги и виртуальные выставки, стали активно работать в социальных сетях» [52]. Однако значительная часть музеев и библиотек, в особенности муниципальных, до сих пор не имеют достаточного уровня финансовых и кадровых ресурсов для внедрения информационных технологий. Тем не менее, по существующим требованиям законодательства, каждый музей обязан провести оцифровку музейных предметов и музейных коллекций, включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации, а библиотеки обязаны публиковать в Единый реестр книжных памятников соответствующую имеющуюся у них информацию о выявленных книжных памятниках.

Также следует подчеркнуть необходимость обеспечения качественной системой охраны и безопасности музеев и библиотек. В формах 8-НК и 6-НК фиксируются такие пункты как «Наличие системы видеонаблюдения», «Система автоматизированного контроля и управления доступом в местах прохода персонала (посетителей)», «Система контроля температурно-влажностного режима» и «Система обеспечения температурно-влажностного режима».

«Однако остается еще целый ряд направлений, который является актуальным для музеев и библиотек сегодня, который не нашел воплощения в формах 6-НК и 8-НК. Например, в формах практически отсутствует научная деятельность музеев/библиотек – нет статистики по подготовке и изданию каталогов, проведению конференций, семинаров, лекций, изданию научных публикаций и т. д. Это направление как одно из базовых в музейной и библиотечной деятельности должно поддерживаться и финансироваться с целью увеличения образовательных программ для населения» [52].

«Также в формах не учитываются факторы комфортной среды, оценки вовлеченности посетителей и правильной работы системы маркетинга, не учитывается развитие музеев как новых общественных пространств.

Совершенствование инфраструктуры, появление Wi-Fi зон, парковок, сувенирных магазинов и кафе – это те условия, которые часто становятся залогом популярности музея» [52].

Анализ федеральных законов, методических рекомендаций Министерства культуры, научных статей позволил дополнить ряд существующих в формах 6-НК и 8-НК показателей и сформировать набор показателей, ориентированный на достижение конкретных целей учреждения.

В настоящий момент существует острая проблема неравности развития отдельных регионов, в которых располагаются музеи или библиотеки, различная величина финансирования учреждений, численности населения того или иного региона. Вследствие имеющегося информационного неравенства, неравенства в финансировании, численности населения в регионах, неравенства в количестве необходимых кадров, каждый показатель должен иметь свой вес «важности» для определения эффективности того или иного учреждения. Следовательно, при дальнейшем анализе и разработках будут учитываться веса «важности» каждого показателя для «точечной» оценки того или иного учреждения.

Резюмируя, можно сделать вывод о том, что система показателей эффективности управления музеями и библиотеками в России на сегодняшний день не полноценна, не имеет общей структуры, целей и ориентируется скорее на показатели экономической эффективности, минуя социальную. Важной проблемой остается отсутствие методов комплексной оценки социальных показателей. 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. Именно на уровне отдельных музеев и библиотек должна быть разработана концепция стратегии развития, а также внедрены системы оценки качества предоставления тех или иных услуг, поэтому немаловажным является

доведение до руководителей учреждений культуры установленных норм и правил по оценке.

Весь этот сложный комплекс показателей должен учитывать также и неравенство отдельных учреждений культуры (региональное неравенство в развитии кадров, ИТ-технологий, финансировании, спросе населения на те или иные виды услуг и пр.). С этой целью необходима разработка сбалансированной системы экономических и социальных показателей, учитывающих потребности всех заинтересованных сторон.

Глава 2

Исследование практики реализации методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек)

2.1 Статистическая информация о результатах деятельности государственных музеев и библиотек в Российской Федерации за 2019 - 2020 гг.

Согласно представленной на официальном сайте Минкультуры России информации, а также официально публикуемой информацией в автоматизированной информационной системе «Статистическая отчетность отрасли» [68; 74] в открытом доступе, проанализируем результаты деятельности учреждений культуры в области музейной и библиотечной деятельности за 2019-2020 годы.

Консолидированная отчетность всех музеев Российской Федерации, учредителем которых непосредственно является Министерство культуры, содержит следующую информацию. Всего на конец 2019 года общий объем музейного фонда составил 91 444 854 ед., из них экспонировалось в течение отчетного года 7 474 099 ед. (8,17%), требующих реставрации из общего числа музейных предметов – 6 452 709 ед. (7,06% от общего числа), отреставрировано в отчетном году 50 032 музейных предметов (0,78% от общего числа предметов, требующих реставрацию).

На конец 2019 года отреставрировано лишь 0,78% музейных предметов от общего числа музейных предметов, требующих реставрации, что говорит о недостаточном количестве финансирования на реставрацию и количестве реставраторов, что заставляет работников музеев выборочно по приоритетности реставрировать музейные предметы, что увеличивает очередность предметов на реставрацию и переносит работу на следующие годы.

Что касается информатизации, то на конец 2019 года 17 649 535 единиц музейных предметов внесены в Государственный каталог Музейного фонда Российской Федерации (что составляет 19,3% от общего объема музейного фонда).

Безопасность и сохранность музейного фонда Российской Федерации зависит от многих факторов, например, таких как поддержание в норме температурно-влажностного режима помещений, в которых экспонируются и хранятся музейные предметы и музейные коллекции, работоспособность охранно-пожарной сигнализации и системы видеонаблюдения помещений, в которых хранятся и экспонируются музейные предметы и музейные коллекции. Общая площадь помещений всех подведомственных музеев России составила на конец 2019 года 5 867 358 кв. м., из них 2 012 112 кв. м. обеспечены видеонаблюдением (34,2%), 1 232 405 кв. м. обеспечены системой контроля температурно-влажностного режима (21%).

Данная ситуация может быть аргументирована тем, что не по всей площади помещений могут быть расположены музейные предметы, а лишь в экспозиции и в фондохранилище, соответственно, не все пространство требует соблюдения определенных требований, предписанных нормативно-правовыми актами. Однако, на сегодня существует острая проблема нехватки финансирования на обеспечение безопасности и сохранности музейных предметов, учитывая, что это является первостепенной задачей всех музеев согласно уставу и требованиям учредителей и органов государственной власти.

Согласно представленной аналитической информации АИС «Статистическая отчетность отрасли», в числе посетителей музеев в разрезе по видам посещения лидирует число индивидуальных посетителей (88 539,1 тыс. чел.), далее – число посетителей выставок вне музея (52 601,1 тыс. чел.), чуть меньше – число экскурсионных посетителей (40 114,5 тыс. чел.) и наименьшее – численность участников культурно-образовательных программ (7 737,2 тыс. чел.).

Исходя из статистической информации в разрезе по персоналу, имеют стаж более 10 лет – 25 602 чел., от общего числа работников 33,4% и имеют высшее образование – 31 560 чел., от общего числа работников 41,1%, что говорит о том, что почти половина сотрудников имеет высшее образование и большой опыт работы, что является ценным для музейной деятельности в целом, однако для прироста численности опытных и образованных сотрудников необходимо вовлекать молодой персонал в проекты внутри музея, выделять денежные средства на профессиональную переподготовку опытных кадров.

Далее рассмотрим статистику по поступлению и использованию финансовых средств музеев на конец 2019 г. Всего поступлений на конец 2019 года составило – 93 652 770 тыс. руб., финансирование за счет бюджетных ассигнований учредителя – 65 836 006 тыс. руб. (70,30% от общего количества поступлений), поступления от оказания услуг (выполнения работ) на платной основе и от иной приносящей доход деятельности – 26 835 303 тыс. руб. (28,65% от общего количества поступлений).

Расходы музеев на конец 2019 г. были разделены в процентном соотношении следующим образом. Расходы на оплату труда работников, как состоящих в штате, так и привлекаемых по договорам гражданско-правового характера составили 47 967 226 тыс. руб. от общего числа расходов, расходы на капитальный ремонт и реставрацию составили 5 784 425 тыс. руб. от общего числа расходов, расходы на приобретение (замену) оборудования составили 3 549 845 тыс. руб. от общего числа расходов, расходы на пополнение фонда музея – 659 089 тыс. руб. от общего числа расходов, расходы на организацию и проведение выставок – 3 677 473 тыс. руб. от общего числа расходов, расходы на реставрацию предметов основного и научно-вспомогательного музейных фондов – 387 013 тыс. руб. от общего числа расходов, на информатизацию музейной деятельности, в том числе создание электронных каталогов и оцифровку музейного фонда – 588 696 тыс. руб. от общего числа расходов, на обеспечение безопасности экспозиции, фондохранилищ, посетителей – 3 073 528 тыс. руб. от общего числа расходов.

Следовательно, самая большая доля расходов на конец 2019 г. года пришлось на оплату труда, на приобретение (замену) оборудования, на организацию и проведение выставок.

В 2020 году общее количество музеев по России составило 2 773 ед., по Центральному федеральному округу – 660 ед. Общий объем музейного фонда на начало 2020 года составил 84 610 592 ед., из них число предметов, которые экспонировались в течение года – 6 382 491 ед. (7,54% от общего числа музейных предметов). Данный феномен небольшого количества экспонируемых музейных предметов как в 2019, так и в 2020 году можно объяснить желанием большинства музеев, в первую очередь, сохранить большое количество музейных предметов для следующих поколений и не подвергать их возможному риску в процессе экспонирования.

Число предметов основного фонда, требующих реставрации в 2020 году – 6 308 808 ед., из них отреставрировано музейных предметов в отчетном году – 46 003 ед., то есть около 0,7% от требующих реставрации предметов, что немного меньше, чем в 2019 году.

Число музеев, внесенных в Государственный каталог Музейного фонда Российской Федерации в 2020 году – 23 193 078 ед., что составляет 27,4% от общего числа музейного фонда Российской Федерации. В данном случае можно проследить положительную динамику по сравнению с предыдущим периодом.

Общая площадь помещений музеев за 2020 год составила 5 443 182,8 кв. м., из них площадь помещений, находящаяся под контролем системы видеонаблюдения – 1 948 381,9 кв. м, находящаяся под контролем температурно-влажностного режима – 1 153 244,7 кв. м.

Число посетителей музеев в 2020 году составило – 56 372,1 (тыс. чел.), число индивидуальных посетителей выставок и экспозиций – 42 555,3 (тыс. чел.). Число экскурсий, проведенных в музеях в 2020 году, 1 185 100 ед., число массовых мероприятий – 46 112 ед. Число выставок в музеях составило 61 410 ед., экспозиций – 17 218 ед. В целом число посетителей по сравнению с

предыдущим периодом сократилось на 56,2%, что опять же отражает необходимые меры, принимаемые в период борьбы с пандемией COVID-19.

Что касается штатной укомплектованности, то в 2020 году численность сотрудников по штатному расписанию в музеях составила 78 432 чел., из них имеют высшее образование 30 570 чел. (38,9%), имеют музейный стаж более 3 лет – 50 898 чел. (64,9%).

Что касается финансовых поступлений и расходов музеев, то в 2020 году поступило в музеи финансовых средств всего – 83 895 734 тыс. руб., из них бюджетные ассигнования учредителя – 72 886 965 тыс. руб. (86,87%), поступило от оказания платных услуг – 10 286 270 тыс. руб. (12,26%). Как можно заметить, в 2020 году пропорция поступлений денежных средств больше в сторону бюджетных ассигнований учредителя. Данную тенденцию можно объяснить снижением поступлений от оказания платных услуг в связи со снижением посетителей, на которое повлияла пандемия COVID-19. Также отметим, что поступления от приносящей доход деятельности сократились на 16 549 033 тыс. руб.

Израсходовано музеями всего за год финансовых средств – 84 615 604 тыс. руб., из них расходы на оплату труда составили – 47 444 498 тыс. руб., на пополнение фонда музеев – 381 575 тыс. руб., на организацию и проведение выставок – 2 479 658 тыс. руб., на реставрацию предметов основного и научно-вспомогательного фонда – 357 942 тыс. руб., на информатизацию музейной деятельности – 472 608 тыс. руб., на обеспечение безопасности музея – 3 363 256 тыс. руб. Как можно заметить, здесь тенденция примерно схожа по сравнению с предыдущим периодом. Большая часть средств уходит на оплату труда, далее лидируют затраты на обеспечение безопасности музея и на организацию и проведение выставок. В настоящий момент музеям необходимо организовывать выставки с учетом имеющихся антисептиков, масок и перчаток в помещении, а также обеспечивать надлежащую дистанцию между посетителями в условиях пандемии COVID-19.

Далее рассмотрим статистическую информацию о библиотечной деятельности в разрезе за 2019 – 2020 гг.

Общее число библиотек на конец 2019 г. составляет 36 742 библиотек, из них расположенных в Центральном федеральном округе – 8 481 библиотек, их них имеют компьютеризированные посадочные места с возможностью доступа к электронным ресурсам библиотеки – 25 692 (69,9% от общего числа библиотек).

Общая площадь помещений для хранения фондов составляет 5 871,2 тыс. кв. м., из них для хранения фондов 1 838,6 тыс. кв. м.

Всего в библиотеки поступило за 2019 г. документов – 13 780,826 тыс. ед. Всего выбыло документов за отчетный период – 24 580,167 тыс. ед. Всего состоит документов на конец 2019 г. – 689 018,607 тыс. ед. Как можно заметить, поступило в библиотеки порядком меньше экземпляров, чем выбыло за отчетный период.

Всего зарегистрированных пользователей в библиотеках Российской Федерации – 49 134,236 тыс. чел. Число посещений библиотек за 2019 г. составляет 423 148,492 тыс. чел. Выдано (просмотрено) документов из фондов библиотеки за 2019 г. – 955 484,685 тыс. ед.

Число культурно-просветительных мероприятий, проведенных в библиотеках в 2019 г., составляют 360 472 ед.

Всего численность работников библиотек за 2019 г. составляет 118 034 чел., из них 54 026 имеют высшее образование, а имеют стаж более 3 лет – 80 838 чел.

Поступило за год в бюджет библиотек за 2019 г. – 70 567 424,9 тыс. руб., из них на 65 746 652,2 тыс. руб. приходятся поступления от бюджетных ассигнований, на 958 475,9 тыс. руб. приходятся поступления от приносящей доход деятельности.

Израсходовано за 2019 г. всего 69 121 539,42 тыс. руб., их них 52 139 467,7 тыс. руб. на оплату труда, 1 129 960,1 тыс. руб. на капитальной ремонт и реконструкцию, 2 163 715,5 тыс. руб. на комплектование фондов,

446 276,6 тыс. руб. на организацию и проведение мероприятий, 254 207,8 тыс. руб. на информатизацию библиотечной деятельности.

На конец 2020 года численность библиотек (всех ведомств), включая структурные подразделения, составила 41 597 библиотек, библиотечный фонд - 840,1 млн. экземпляров, что на 4,8% больше по сравнению с прошлым периодом. Число пользователей библиотек на конец 2020 года – 44 027,7 тыс. чел., на 12,7% ниже прошлогоднего показателя. В 2020 году выдано 804,45 млн. экземпляров, что на 23,1% меньше прошлого периода.

На конец 2020 года число библиотек (подведомственных Минкультуры России) составило 41 333 библиотек. Число пользователей библиотек за 2020 год составляет 43 882,7 тыс. чел., что на 14,2% меньше, чем в прошлом году. Обратная картина наблюдается с числом посещений библиотеки удаленно, через сеть Интернет. В данном случае в 2020 году численность посещений увеличилась на 18,6%. Данный феномен можно объяснить как и невозможность посещения в 2020 году библиотек в связи с ограничениями в посещении библиотек в связи с пандемией COVID-19, а также в связи с удобством удаленного посещения с целью экономии времени читателя.

В 2020 году поступило на 2% больше экземпляров документов в библиотеки, выдано преимущественно на физических носителях экземпляров, однако прирост выдачи на электронных носителях составил 41,3%. Численность работников с высшим образованием выросла на 2% с предыдущим периодом и составила 58 591 чел. Что касается финансовой части, то в 2020 году поступило финансовых средств на 3,1% больше предыдущего года, израсходовано на 4,9% выше предыдущего периода, из них на комплектование фонда на 4,9% выше предыдущего периода, на оплату труда сотрудникам – на 5,9% выше предыдущего периода.

Подытожив, отметим, что на музейную и библиотечную деятельность оказывают влияние такие внешние факторы, как требования законодательства в области обеспечения надлежащего учета, сохранности и безопасности

музейного и библиотечного фонда, требования к цифровизации, ежегодному пополнению и обновлению фондов, требования к реставрации, набору необходимого количества кадрового состава. Отдельно отметим, что экспонируется как в 2019 г., так и в 2020 г. небольшая часть музейного фонда. Реставрируется музейный фонд медленно, что связано с нехваткой финансовых ресурсов и аттестованных реставраторов. Что касается цифровизации музейного и библиотечного фонда, то в данном случае прослеживается явный прирост. Это можно объяснить возрастающими требованиями со стороны Минкультуры России к цифровизации фондов.

Что касается расходов музеев, то большая часть приходится на оплату труда, обеспечения безопасности учреждения, организацию и проведение выставок. Однако, стоит отметить, что прослеживается тенденция к снижению посещений музеев в 2020 году в связи с ограничениями в посещении в период пандемии COVID-19. В связи с этим, поступления от приносящей доход деятельности заметно сократились. Что касается библиотечной сферы, то количество пользователей библиотек также сократилось в 2020 году, однако число посещений удаленных пользователей возросло, как и прирост выдачи документов на электронных носителях. В данном случае можно почеркнуть ряд преимуществ для пользователей: удобство использования, экономия времени, а также возможность удаленно получить доступ в библиотеки без посещения учреждения.

2.2 Методика применения горизонтального сравнительного анализа при расчете показателей эффективности на базе данных форм федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-НК

Ранее были предложены различные показатели оценки эффективности управления музеями и библиотеками. Однако, прослеживать оценку эффективности необходимо также и в динамике.

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» и Муниципального казенного учреждения 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» и 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. В 2013 году земли музея-заповедника получили статус объекта культурного наследия регионального значения - Достопримечательного места «Природно-культурный комплекс «Дивногорье».

Общая площадь с охранной зоной 17 639 га. В 2016 году «Дивногорье» получило статус объекта культурного наследия федерального значения. Музей-заповедник «Дивногорье» коллекционирует предметы археологии, этнографии, этномологии, палеонтологии и ботаники [75].

Описание поиска информационной базы. На официальном сайте музея-заповедника «Дивногорье» представлены годовые отчеты по форме федерального статистического наблюдения 8-НК за 2016-2019 гг. в полном объеме. Однако, стоит отметить, что не каждый музей представляет свои данные в открытом доступе, что нарушает принцип прозрачности их деятельности.

Однако, данный музей предоставляет ряд отчетов о своей деятельности вплоть до 2012 года, а также предоставляет пользователям информации

ознакомиться с основными уставными документами, планом музейной деятельности на 2020 год и даже делает попытку самостоятельной оценки эффективности.

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

Проведем горизонтальный сравнительный анализ оценки эффективности управления музеем-заповедником «Дивногорье» в динамике за период 2016-2019 гг., используя следующие группы, предложенные ранее по формам 8-НК и 6-НК: качество организации экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей, качество организации реставрационной деятельности музея, качество организации учета и пользования музейными предметами, качество контроля уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда, оценка кадровой обеспеченности музея, финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея), отраженные в таблицах 2, 3, 4 [38].

На основании расчета цепных показателей за период 2016-2019 гг. 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 экскурсионных услуг, уменьшая количество массовых мероприятий.

Таблица 2 – Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления музеем-заповедником «Дивногорье» по группе показателей: качество организации 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: качество организации 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 [75].

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 несколько ряду причин: часть предметов отдано на выставки в другие музеи, смена экспозиции, возврат предметов в фондохранилище и другое.

Расчет показателя доли музейных предметов, требующих реставрации за период 2016-2019 гг. 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. Подробнее с расчетами можно ознакомиться в исследовании [38].

На основании расчета цепных показателей за период 2016-2019 гг. 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.

Что касается доли музейных предметов, являющихся федеральной собственностью и закрепленных за музеями на праве безвозмездного пользования в числе предметов, включенных в государственную часть музейного фонда, то здесь тоже наблюдается относительная тенденция роста, что говорит об увеличении предметов и постепенном их закреплении на законодательном уровне за музеем (в данном случае предметов, являющихся федеральной собственностью). Подробнее с расчетами можно ознакомиться в исследовании [38].

На основании расчета цепных показателей за период 2016-2019 гг. в группе 4 была выявлена тенденция к увеличению доли площади территории, оборудованной камерами видеонаблюдения. Исходя из представленных в отчетности данных, это может говорить о снижении площади экспозиции. Что касается доли площади территории, оборудованной охранно-пожарной сигнализацией с выводом на пункт централизованного наблюдения, то здесь наблюдается также тенденция к росту.

Это объясняется опять же тем, что экспозиционно-выставочная площадь и площадь фондов уменьшились, однако оборудованная площадь осталась

неизменной. У показателя доли площади территорий, оборудованных системами контроля температурно-влажностного режима, также наблюдается тенденция роста, так как здесь произошло как и увеличение площади, оборудованной системой температурно-влажностного режима, так и снизилась сама площадь экспозиции и фондохранилищ.

Отметим, что исходя из представленных данных в отчетности, камерами видеонаблюдения и системой пожарной безопасности оборудованы не только помещения, где находится музейный фонд, но и прочие помещения, что, безусловно, обеспечивает надежную безопасность учреждения. Подробнее с расчетами можно ознакомиться в исследовании [38].

На основании расчета цепных показателей за период 2016-2018 гг. в группе 5 была выявлена тенденция к снижению доли сотрудников, имеющих высшее образование, однако, к 2019 году данный показатель сумел подняться и выровняться относительно 2016 года, как показано в таблице 3.

Таблица 3 - Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления музеем-заповедником «Дивногорье» по группе показателей: оценка кадровой обеспеченности музея

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 5: оценка кадровой обеспеченности музея							
Доля сотрудников, имеющих высшее образование	0,5	0,421	0,444	-0,079	0,023	84,2	105,463
Доля сотрудников, имеющих музейный стаж более 3 лет	0,769	0,553	0,389	-0,216	-0,164	71,912	70,344
<p>Примечания</p> <p>1 Доля сотрудников, имеющих высшее образование = Сотрудники, имеющие высшее образование / Всего сотрудников.</p> <p>2 Доля сотрудников, имеющих музейный стаж более 3 лет = (Число работников, имеющих музейный стаж от 3 до 10 лет + Число сотрудников, имеющих музейный стаж более 10 лет) / Всего сотрудников.</p>							

Источник: составлено автором на основе данных отчетности музея-заповедника «Дивногорье» в форме федерального статистического наблюдения 8-НК [75].

Отметим, что сотрудникам необходимо всегда поддерживать свои знания в той или иной области, а руководителю периодически направлять сотрудников

на повышение квалификации. Что касается доли сотрудников, имеющих музейный стаж 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. В данном случае руководству при постепенном обновлении кадров необходимо определять для каждой группы новых сотрудников своего наставника, более опытного, который курировал бы определенное направление деятельности в учреждении и делился бы опытом работы с молодыми сотрудниками.

На основании расчета цепных показателей за период 2016-2018 гг. 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, что отражено в таблице 4.

Таблица 4 - Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления музеем-заповедником «Дивногорье» по группе показателей: 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.	(2019 г.
						/2016 г.) ×100%	/2018 г.) ×100%
1	2	3	4	5	6	7	8
Группа 6: финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея)							
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
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	-	-

Продолжение таблицы 4

В процентах

1	2	3	4	5	6	7	8
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
Экономическая эффективность деятельности музея	-0,031	0,026	0,026	0,057	0	-	100
<p>Примечания</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 Экономическая эффективность деятельности музея = (Поступило за отчетный период всего – Израсходовано за отчетный период всего) / Израсходовано за отчетный период всего.</p>							

Источник: составлено автором на основе данных отчетности музея-заповедника «Дивногорье» в форме федерального статистического наблюдения 8-НК [75].

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. 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, возможно, были осуществлены в предыдущих периодах, а в последующем производились затраты только на его содержание. Неоднозначная тенденция прослеживается в следующих показателях: доля израсходованных средств на оплату труда всех работников от общей суммы расходов; доля израсходованных средств на организацию и проведение выставок 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. Отметим, что в 2018 году затраты были по данным показателям значительно выше, в других периодах – ниже. Это может говорить о том, что в 2018 году учреждение вкладывало больше денег 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.

На основании горизонтального сравнительного анализа эффективности управления музеем-заповедником «Дивногорье» в динамике за период 2016-2019 гг. методом цепных подстановок можно сделать следующие выводы: музей-заповедник «Дивногорье» направлен на развитие и предоставление по большей части экскурсионных услуг. За последние 4 года произошло резкое снижение числа экспонируемых музейных предметов. Отметим, что фонды музея не значительно пополнялись в течение данного периода. Реставрационной деятельностью музей не занимается, также не отслеживается

прирост количества предметов, требующих реставрации. В процессе анализа была выявлена тенденция к увеличению доли оцифрованных музейных предметов.

Также выявлена тенденция к увеличению доли площади территории, оборудованной камерами видеонаблюдения, оборудованной охранно-пожарной сигнализацией с выводом на пункт централизованного наблюдения, а также оборудованной системами контроля температурно-влажностного режима. Это объясняется тем, что экспозиционно выставочная площадь и площадь фондов значительно уменьшились, однако оборудованная площадь осталась неизменной. Также отмечается увеличение площади, оборудованной системой температурно-влажностного режима.

В ходе анализа также выявлена тенденция к снижению доли сотрудников, имеющих высшее образование, однако, к 2019 году данный показатель сумел подняться и выровняться. Руководству необходимо обратить особое внимание на приращение знаний своих сотрудников в той или иной области. Что касается доли сотрудников, имеющих музейный стаж более 3 лет, то данный показатель имеет тенденцию к снижению, что может говорить как о наборе молодых сотрудников и менее опытных, так и увольнению опытных. В данном случае руководству при постепенном обновлении кадров необходимо определить наставника, более опытного, который передавал бы свой опыт работы молодым сотрудникам.

Что касается финансовых поступлений и расходов, 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. Отметим, что в целом в 2018 году затраты были по ряду показателей значительно выше, в других

периодах – ниже. Это может говорить о том, что в 2018 году учреждение вкладывало больше денег 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. Отметим, что без увеличения ассигнований учредителя деятельность музея была бы убыточной.

Далее будет проведен анализ эффективности управления на примере Муниципального казенного учреждения культуры «Кремёнковская библиотека». Кремёнковская библиотека располагается в Калужской области и была открыта в январе 1979 г. Она стала настоящим коммуникативным и досуговым центром для жителей города. Ежегодно библиотека обслуживает более трёх тысяч читателей. Библиотечный фонд составляет более тридцати шести тысяч экземпляров. На базе библиотеки проходят мероприятия областного уровня: краеведческий марафон, организованный в рамках реализации проекта областной детской библиотеки, получивший Грант Президента Российской Федерации «Тропа к духовным родникам», районные семинары работников библиотек, курсы повышения квалификации директоров районных межпоселенческих библиотек Калужской области [76].

Описание поиска информационной базы. На официальном сайте Кремёнковской библиотеки представлены годовые отчеты по 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 прозрачности их деятельности, так как предоставляет в открытом доступе большой набор документов. К недостаткам можно отнести сложность нахождения информации на сайте.

Проведем горизонтальный сравнительный анализ оценки эффективности управления Кремёнковской библиотекой в динамике за период 2017-2019 гг.,

используя следующие группы, предложенные по формам 8-НК и 6-НК в 1 главе: качество организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, уровень востребованности библиотеки; оценка качественного хранения и движения библиотечного фонда; оценка кадровой обеспеченности библиотеки; финансовые показатели (оценка поступлений и расходов библиотеки). Расчеты по 1 группе показателей отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления Кремёнковской библиотекой по группе показателей: качество организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, 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.)	(2019 г. /2018 г.)
						×100%	×100%
Группа 1: качество организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, 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 [76].

На основании расчета цепных показателей за период 2017-2019 гг. 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. Также стоит отметить, что в 2018 году не было ни одного обращения удаленных пользователей к библиотеке, что может говорить о том, что данная услуга была недостаточно востребована.

На основании расчета цепных показателей за период 2017-2019 гг. в группе 2 тенденция в части доли площади помещений для хранения фондов не выявлена и на протяжении трехлетнего периода равняется нулю, что объясняется тем, что площадь помещений для хранения фондов библиотекой не выделена. Отметим, что библиотеке крайне важно осуществлять грамотное хранение фондов в соответствии с правилами, закрепленными на законодательном уровне, а без наличия фондохранилища в библиотеке это осуществить невозможно. Следовательно, библиотеке необходимо выделить отдельное помещение для хранения фондов и оборудовать его в соответствии с установленными правилами. Что касается относительного показателя движения библиотечного фонда, то он колеблется от плюса к минусу, но принимает положительное значение к 2019 году. Однако, библиотеке необходимо и далее наращивать темп поступления фондов. Подробнее с расчетами можно ознакомиться в приложении И.

На основании расчета цепных показателей за период 2017-2019 гг. в группе 3 можно отметить, что около 80% персонала библиотеки имеют высшее образование, причем данный показатель стабильно поддерживается

библиотекой. Что касается стажа персонала библиотеки, то можно заметить, что доля персонала, имеющая стаж 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. Подробнее с расчетами можно ознакомиться в приложении И.

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 ее деятельности, поскольку данная 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.

Как можно заметить, 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. Однако, оцифровка библиотечных фондов является одной из важнейших функций библиотеки, позволяющих сохранить культурное наследие страны для будущих поколений, на что,

безусловно, необходимо обратить внимание руководству библиотеки и ее учредителю. Подробнее с расчетами можно ознакомиться в приложении И.

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 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 в библиотеке 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. Отметим также, что около 80% персонала библиотеки имеют 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 любой 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.

2.3 Методика применения сравнительного трендового анализа при расчете показателей эффективности на базе данных форм федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-НК

В завершении проведем сравнительный трендовый анализ эффективности на примере одного музея и одной библиотеки.

В качестве примера проведем сравнительный трендовый анализ эффективности Государственного музея Палехского искусства. «Музей Палехского искусства создавался при активном участии художников Палеха. Многие из них подарили музею свои рисунки, эскизы к театральным постановкам. В первой музейной экспозиции было представлено более 540 экспонатов, в основном произведения лаковой миниатюры. 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» [77].

«Коллекция древнерусской живописи быстро пополнялась за счёт имущества закрываемых на территории Палехского района храмов, а также в результате многочисленных научных экспедиций, организованных сотрудниками музея по Ивановской области. Основная цель всех музейных экспозиций – представить Палех как уникальный центр провинциальной культуры, показать истинное значение человека, живущего в сельской глубинке, его творческую натуру, его духовность, верность нравственным идеалам» [77].

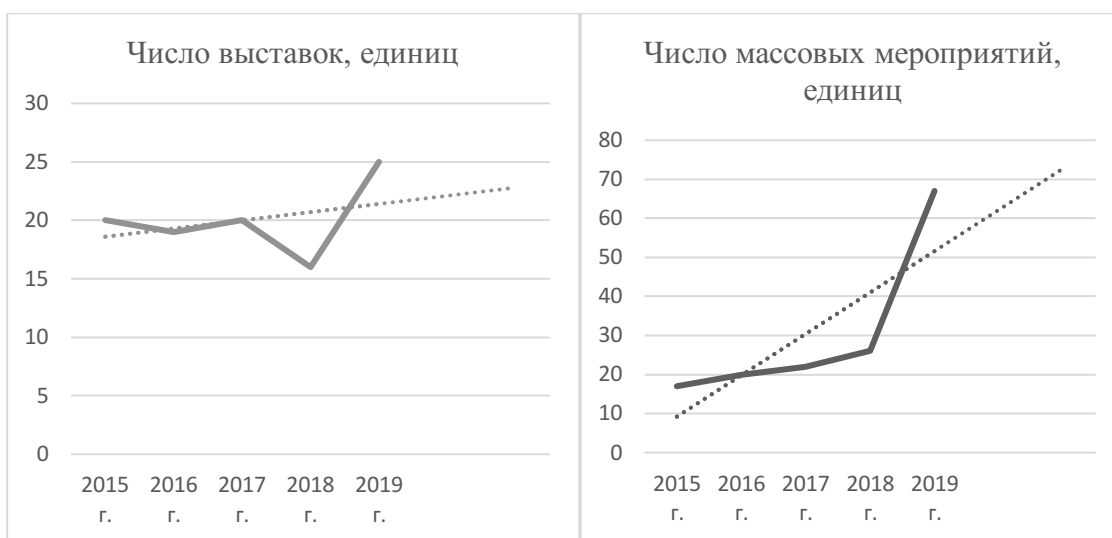
Описание поиска информационной базы. На официальном сайте Государственного музея Палехского искусства представлены годовые отчеты

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 отчетностей помимо представленных форм 8-НК.

Проведем трендовый сравнительный анализ оценки эффективности управления Государственным музеем Палехского искусства в динамике за период 2015-2019 гг., используя следующие группы, предложенные по формам 8-НК и 6-НК в 1 главе: качество организации экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей, качество организации реставрационной деятельности музея, качество организации учета и пользования музейными предметами, качество контроля уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда, оценка кадровой обеспеченности музея, финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея).

На основании расчета цепных показателей за период 2015-2019 гг. 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 рисунке 2.

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% выставляет в экспозицию.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Графики тренда для показателей группы 1

Однако, это распространенная практика музеев, поскольку музейные предметы требуют за собой определенного ухода, сохранности и безопасности. Подытожим тем, что музей в текущий момент направлен на развитие и предоставление по большей части экскурсионных услуг (1076 единиц за 2019 год) и организации массовых мероприятий, наращивая их количество из года в год (67 единиц за 2019 год), что также отражено на рисунке 3 и в таблице 6.

Расчет показателя 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 2015 г. и 2019 г., где доля отреставрированных музейных предметов была больше, чем в остальные периоды, что отражено на рисунке 4. Подробнее с расчетами можно ознакомиться в приложении К.

Таблица 6 - Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Государственным музеем Палехского искусства по группе показателей: качество организации 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. /	2017 г. /	2018 г. /	2019 г. /
										2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Группа 1: качество организации 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 индивидуальных 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													

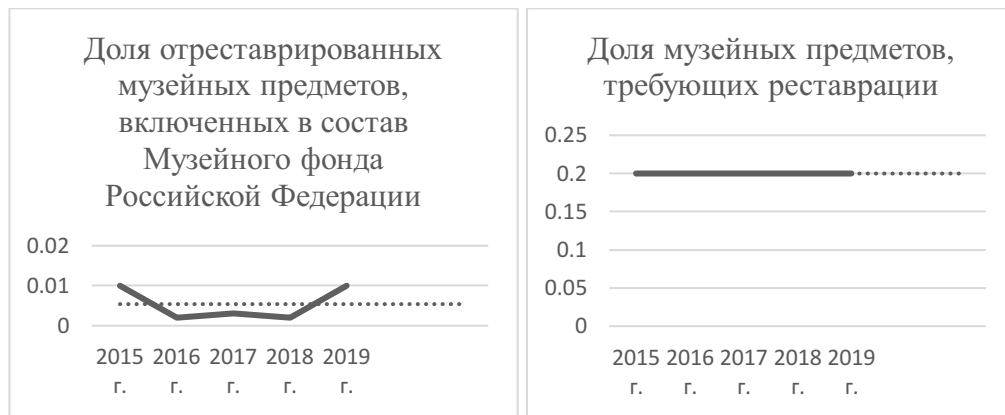
Источник: составлено автором на основе годовых отчетов Государственного музея Палехского искусства, представленных в форме федерального статистического наблюдения 8-НК за 2019-2015 гг. [77].



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Графики тренда для показателей группы 1

На основе расчетов цепных показателей за период 2015-2019 гг. 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.



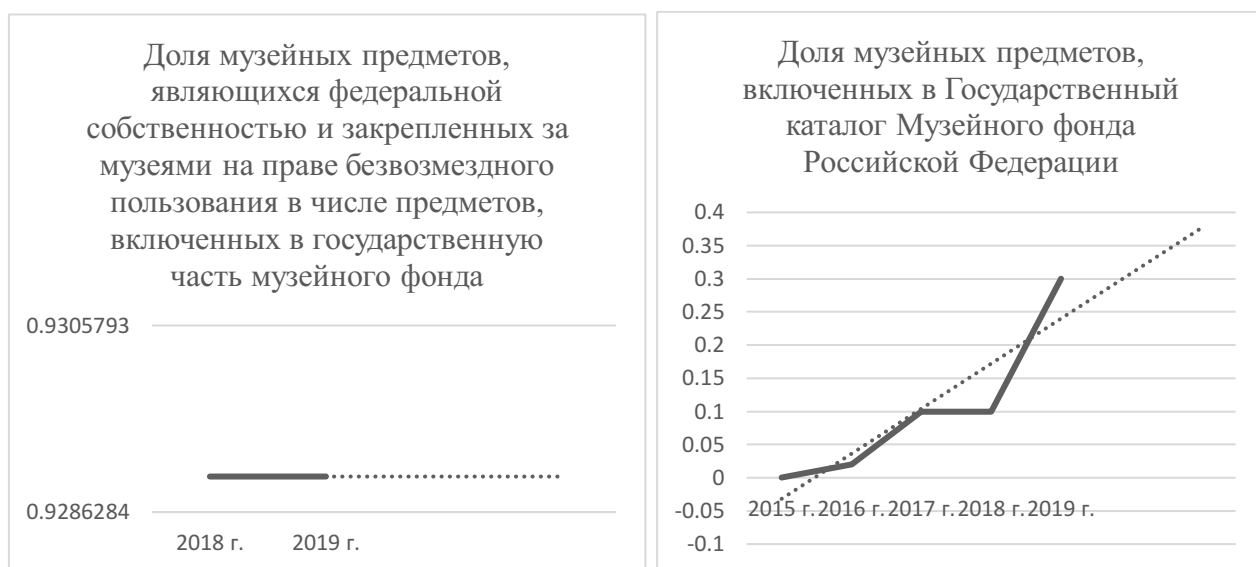
Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Графики тренда для показателей группы 2

Что касается доли музейных предметов, являющихся федеральной собственностью и закрепленных за музеями на праве безвозмездного пользования в числе предметов, включенных в государственную часть музейного фонда, то данные по показателю музеям за 2015-2017 гг. не представлены, однако за период 2018-2019 гг. тенденций к росту или к снижению не наблюдается, что говорит об постепенном закреплении музейных

предметов за музеем (в данном случае предметов, являющихся федеральной собственностью), что отражено на рисунке 5.

На основании расчета цепных показателей за период 2015-2019 гг. в группе 4 тенденций к увеличению или снижению показателей не выявлено, что говорит о том, что камеры видеонаблюдения, охранно-пожарная сигнализация, система температурно-влажностного режима были установлены еще до 2015 года и с тех пор площадь их охвата не менялась. Отметим, что законодательство обязывает устанавливать камеры видеонаблюдения и охранно-пожарную сигнализацию по всей площади экспозиционных залов и фондохранилищ, на что необходимо обратить музею особое внимание.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Графики тренда для показателей группы 3

На основании расчета цепных показателей за период 2015-2019 гг. в группе 5 была выявлена тенденция к росту доли сотрудников, имеющих высшее образование (к 2019 году 30%), а также сотрудников, имеющих музейный стаж более 3 лет (к 2019 году 90%), что отражено на рисунке 6, однако, музею необходимо продолжать наращивать первый показатель. Если у музея в штате только 30% сотрудников, имеющих высшее образование, необходимо набрать несколько сотрудников с высшим образованием или отправлять на обучение

уже имеющих сотрудников. Подробнее с расчетами можно ознакомиться в приложении К.



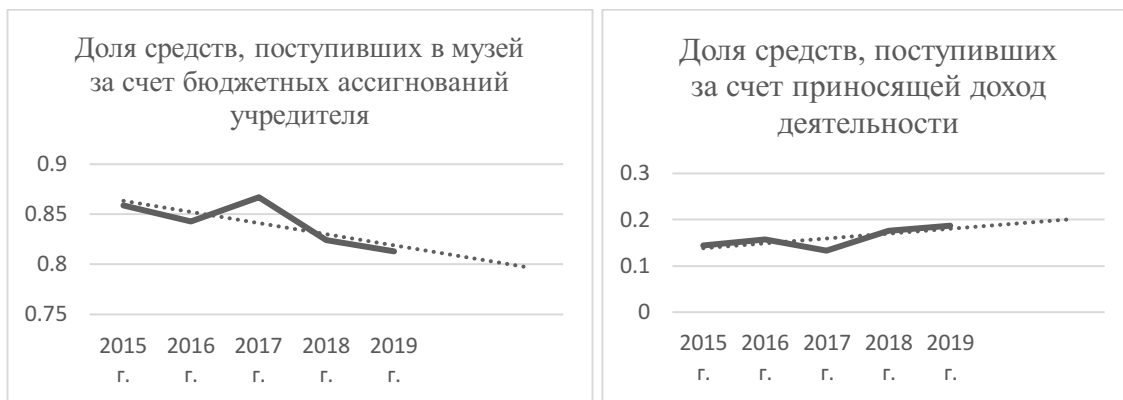
Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Графики тренда для показателей группы 5

Также здесь можно рассмотреть повышение квалификации и профессиональную переподготовку кадров по направлению деятельности конкретного работника. Руководство музея должно учесть и тот факт, что нельзя опираться лишь на опыт работы уже имеющих сотрудников, необходимо периодически обновлять кадры и нанимать более молодых сотрудников-приемников с новыми знаниями и свежим взглядом на процесс организации музейной деятельности.

На основании расчета цепных показателей за период 2015-2019 гг. 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 7. Учреждению стоит задуматься о дальнейших планах по наращивания денежных потоков за счет экскурсионных программ и прочих мероприятий музея, не опираясь лишь на государственные средства.

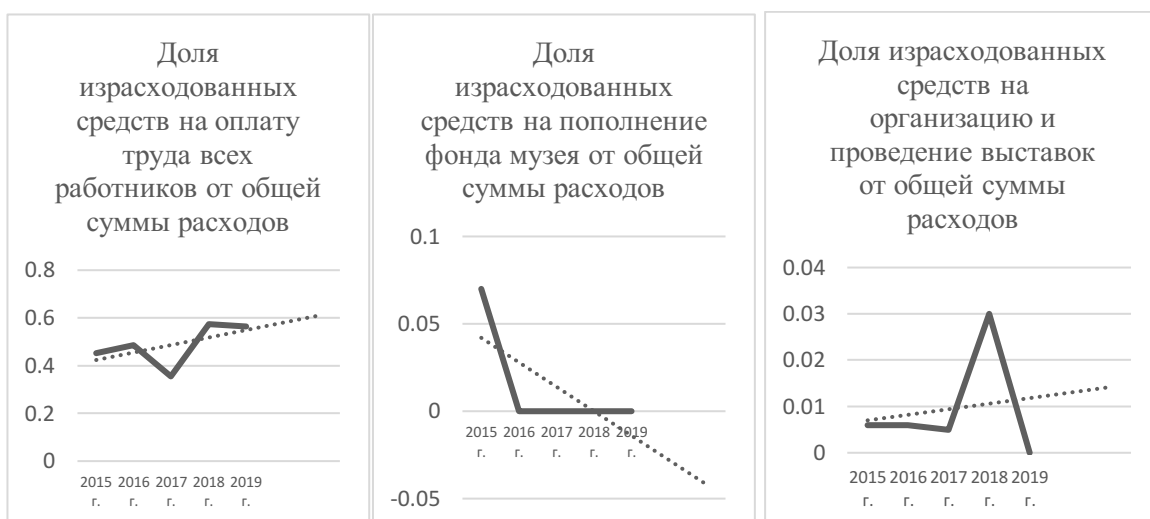
Также выявлена тенденция к снижению следующих показателей: доли израсходованных средств на пополнение фонда музея от общей суммы расходов, доли израсходованных средств на организацию и проведение выставок от общей суммы расходов, экономическая эффективность деятельности музея, что отражено на рисунках 8, 10.



Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Графики тренда для показателей группы 6

Из них серьезное опасение вызывает экономическая эффективность музея, которую руководство музея должно поддерживать на должном уровне, а учредитель музея способствовать этому. 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, что отражено на рисунке 9.



Источник: составлено автором.

Рисунок 8 – 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.



Источник: составлено автором.

Рисунок 9 – Графики тренда для показателей группы 6



Источник: составлено автором.

Рисунок 10 – Графики тренда для показателей группы 6

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 экскурсионных услуг. 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 и периодически направлять их на повышение квалификации. Что касается доли сотрудников, имеющих музейный стаж более 3 лет, то данный показатель практически стабилен и держится на уровне 90%. 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 не хватает учреждению для получения какой-либо прибыли, они лишь перекрывают расходы.

Отметим, что в целом в 2018-2019 гг. затраты были по ряду показателям 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, потому что 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 музеем будет сложнее.

Далее будут проведены аналогичные расчеты на примере Муниципального бюджетного учреждения культуры «Кольская центральная детская библиотека» [78]. Кольская центральная детская библиотека была создана в 1951 г. Библиотека расположена в Мурманской области, Кольском районе, г. Кола. Библиотека предоставляет следующие услуги: выдача абонементов детям дошкольного и школьного возрастов, их родителям, руководителям детским чтением, а также целым семьям; организация посещений читального зала для чтения в библиотеке, педагогическая поддержка.

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.

Описание поиска информационной базы. На официальном сайте Кольской центральной детской библиотеки представлены годовые отчеты по форме федерального статистического наблюдения 6-НК за 2015-2019 гг. Библиотека в открытом доступе предоставляет также уставные документы, текстовые отчеты, анализирующие работу библиотеки за отчетные периоды. 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.

Проведем трендовый сравнительный анализ оценки эффективности управления Кольской центральной детской библиотекой в динамике за период 2015-2019 гг., используя следующие группы, предложенные по формам 8-НК и 6-НК: качество организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, уровень востребованности библиотеки; оценка качественного хранения и движения библиотечного фонда; оценка кадровой обеспеченности библиотеки; финансовые показатели (оценка поступлений и расходов библиотеки).

На основании расчета цепных показателей за период 2015-2019 гг. в группе 1 однозначных тенденций выявлено не было. Однако отметим, что число посещений библиотеки увеличилось в 2019 г. по сравнению с 2018 г., как и количество выданных (просмотренных) документов из фондов данной библиотеки, что отражено на рисунке 11 и в таблице 7. Отметим, что на одно посещение приходится в среднем 2 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 12, за предыдущие периоды данные библиотекой не представлены.



Источник: составлено автором.

Рисунок 11 – Графики тренда для показателей группы 1

На основании расчета цепных показателей за период 2015-2019 гг. в группе 2 тенденция в части доли площади помещений для хранения фондов не выявлена и на протяжении трехлетнего периода равняется примерно 0,2.

Таблица 7 – Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Кольской центральной детской библиотекой по группе показателей: качество организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, 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%
	Группа 1: качество организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, уровень востребованности библиотеки												
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. [78].

Отметим, что библиотеке крайне важно осуществлять грамотное хранение фондов в соответствии с правилами, закрепленными в законодательстве, а наличие фондохранилища в библиотеке помогает это реализовать. 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, что отражено на рисунке 13. Следовательно, библиотеке необходимо и далее наращивать темп поступления фондов. Подробнее с расчетами можно ознакомиться в приложении Л.

На основании расчета цепных показателей за период 2015-2019 гг. 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 квалифицированных кадров, имеющих высшее библиотечное образование.



Источник: составлено автором.

Рисунок 12 – Графики тренда для показателей группы 1

Что касается стажа работы сотрудников библиотеки, то можно заметить, что количество сотрудников, имеющих стаж работы в библиотеках более 10 лет, в 2017 г. по сравнению с 2016 г. в течение 2015-2019 гг. увеличивается почти на 15%, а далее вплоть до 2019 г. остается неизменной. 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.



Источник: составлено автором.

Рисунок 13 – Графики тренда для показателей группы 2

На основании расчета цепных показателей за период 2015-2019 гг. 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. Следовательно, 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. Однако, оцифровка библиотечных фондов является одной из важнейших функций библиотеки, позволяющих сохранить культурное наследие страны для будущих поколений, на что, безусловно, необходимо обратить внимание руководству библиотеки и ее учредителю.

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, что отражено на рисунке 14.



Источник: составлено автором.

Рисунок 14 – Графики тренда для показателей группы 4

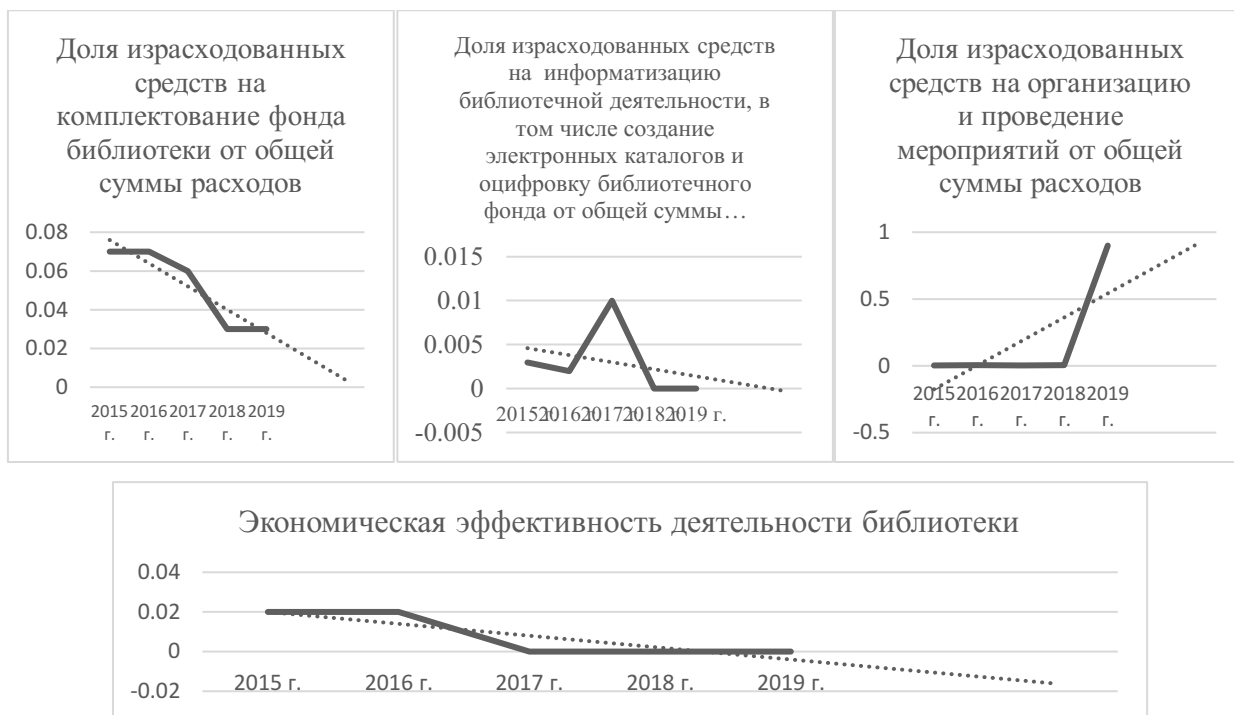
Вследствие этого существуют некоторые ограничения, не позволяющие учреждению действовать автономно. Однако, бюджетные ассигнования могут позволить при грамотном руководстве учреждением увеличить следующие показатели, не имеющие однозначной тенденции: число культурно-просветительских мероприятий, число 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 имеют высшее образование, однако, данный показатель снижается до 57% к 2019 году, что может говорить об оттоке квалифицированных 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, однако, необходимо и обратить внимание на повышение квалификации сотрудников. 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.

Экономическая эффективность библиотеки сводится к нулю, поскольку библиотека как казенное учреждение не осуществляла детальность, приносящую коммерческую выгоду. Казенное учреждение может осуществлять приносящую доходы деятельность, только если такое право предусмотрено в его учредительном документе. Однако, доходы казенного учреждения, полученные от указанной деятельности, поступают в соответствующий бюджет бюджетной системы Российской Федерации. Доли израсходованных средств в динамике и экономическая эффективность деятельности библиотеки отражены на рисунке 15.

Отметим ограничения данного исследования. Данная методика оценки эффективности управления учитывает по большей части лишь экономическую эффективность, минуя социальную. Также отметим, что не учитываются все группы показателей, предложенные в 1 главе работы.



Источник: составлено автором.

Рисунок 15 – Графики тренда для показателей группы 4

Учитывая ограничение исследования, необходимо в дальнейшем провести эмпирическое исследование, которое поможет в дальнейшем учесть мнение третьих лиц (заинтересованных лиц) при построении общей методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками. Практическая значимость данного раздела заключается в расчете ряда социальных и экономических отобранных ранее показателей, отражающих эффективность управления музеями и библиотеками, в динамике.

Расчеты произведены на примере музея-заповедника «Дивногорье» в динамике за 2016-2019 гг. и Кремёнковской городской библиотеки в динамике за 2017-2019 гг. методом сравнительного горизонтального анализа. Также расчеты произведены на примере Государственного музея Палехского искусства в динамике за 2015-2019 гг. и Кольской центральной детской библиотеки в динамике за 2015-2019 гг. методом трендового анализа. Далее с учетом ранее проведенных исследований и расчетов будет предложена общая методика оценки эффективности управления, которая будет учитывать все отобранные ранее показатели эффективности, весовую значимость каждого показателя, а также мнение различных заинтересованных лиц.

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

Ранее была сформирована сбалансированная система показателей с учетом предложенных ключевых показателей эффективности, применяемая для музеев и библиотек. Сбалансированная система показателей обладает потенциалом для трансформации музея/библиотеки, прозрачно и отчетливо сообщая стратегии, показатели эффективности, цели и инициативы сотрудникам, чтобы они могли увязать свою деятельность с видением учреждения. Помимо всего прочего, демонстрация данной модели способствует более продуктивному общению со спонсорами и другими заинтересованными сторонами.

В данном параграфе нами будет рассмотрена модифицированная модель сбалансированной системы показателей, учитывающая следующую перспективу: «Общественная ценность и польза человека и общества, основанные на результате». Ряд изменений в сбалансированной системе показателей предложены в исследовании The Boston Consulting Group «Creating a Balanced Scorecard for museums» (добавить ссылку со списка литературы) [66], а также исследователем Alessia Zorloni в статье «Designing a Strategic Framework to Assess Museum Activities» [63].

В данной схеме, отраженной на рисунке 16, были видоизменены следующие перспективы: перспектива «Финансы» была изменена на

«Управленческие и финансовые перспективы» для дальнейшего учета ряда управленческих аспектов. В данном случае важно понять, как мы выглядим для наших стейкхолдеров, в частности для государства и спонсоров, для клиентов, которые формируют доходы музеев и библиотек.

В перспективе «Клиенты» была учтена общественная ценность и польза благ для общества, не только для конкретного человека. 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 [63].

Рисунок 16 - Модифицированная модель сбалансированной системы показателей

В данном параграфе также будут рассмотрены «Критические факторы успеха», которые будут применимы для музеев и библиотек.

Критические факторы успеха (далее – КФУ) / Critical Success Factors (CSF) — стратегические цели, к которым компания должна стремиться для повышения своей конкурентоспособности и достижения успеха на рынке.

Система критических факторов успеха была предложена и разработана Артуром Андерсеном и Рональдом Дэниелом из фирмы McKinsey and Company в шестидесятых годах двадцатого века.

«Для количественного определения критических факторов успеха служат ключевые показатели эффективности. Использование КФУ и КРІ позволяет измерить и сделать управляемым стратегические цели, а впоследствии разработать эффективную систему управления всем предприятием» [70].

Далее для построения единой методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками будет проведено интервьюирование директоров и топ-менеджеров музеев и библиотек Центрального федерального округа Российской Федерации, а также наблюдение за деятельностью музеев и библиотек Центрального федерального округа России, которое будет включать в себя общение с сотрудниками и изучение процессов работы.

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

Принимая во внимание требуемое количество респондентов для проведения опроса с учетом проведенных ранее расчетов, опрошено 142 респондента, посетивших музеи и библиотеки в различных городах Центрального федерального округа.

При отборе респондентов для опроса посетителей были отобраны преимущественно респонденты, посещающие 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 посещений музеев и библиотек по ЦФО).

Принимая во внимание требуемое количество респондентов для проведения интервьюирования и наблюдения с учетом проведенных ранее расчетов, проведено интервьюирование руководителей и наблюдение в отношении 136 музеев и библиотек, расположенных в различных регионах Центрального федерального округа.

При отборе респондентов для интервьюирования 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 из оставшихся регионов Центрального федерального округа, что отражает соблюдение пропорций генеральной совокупности (общего количества музеев и библиотек по регионам 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 М.

Процесс *интервьюирования* проходил следующим образом. Для начала были сформированы критические факторы успеха музея/библиотеки и предложены директорам музеев и библиотек в процессе интервьюирования. Директорам были представлены 9 ключевых факторов успеха. В рамках интервьюирования им 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/библиотекой КФУ (коротко): выделить проблемы, которые препятствуют развитию КФУ и факторы, которые стимулируют развитие КФУ.

Перечислим КФУ, которые были представлены музеям и библиотекам 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 следующие группы музеев и библиотек, обладающие следующими характеристиками:

- *музеи и библиотеки «Тип А»* - музеи и библиотеки с довольно высокой репутацией, имеющие в распоряжении достаточное количество финансовых ресурсов. 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 много 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 предоставляется большой спектр услуг, начиная от экскурсионных услуг и заканчивая

лекциями и семинарами. 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 в данных музеях или библиотеках 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 сторонних 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 на рынке досуга и образовательных услуг в регионе, в котором они территориально расположены;

- *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 в сфере досуга и образовательных услуг отодвигают музеи и библиотеки из данной группы и на второй план;

- *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 музеев и библиотек не проводят вовсе или только начали проводить. Собственные сборники музеев и библиотеки не выпускают. Конкуренцию музеев 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.

Разбивка музеев и библиотек по вышеперечисленным группам (количество музеев и библиотек в каждой из групп и процентное соотношение каждой группы от общего количества музеев и библиотек) приведена в приложении Н.

Статистика, полученная в результате проведенных интервью и наблюдения, показывает, что к музеям «Типа А» относится треть (31,95%) всех опрошенных директоров музеев, а также музеев, которые стали объектом наблюдения. К музеям «Типа В» относится больше половины (51,35%), к «Типу С» относится меньше четверти (16,7%) музеев. Данные результаты могут свидетельствовать о том, что большая часть музеев находится на среднем уровне, далее идут «лидеры», а вслед за ними по количеству «аутсайдеры». Что касается библиотек, то здесь совсем иная картина. «Лидеры» и «аутсайдеры» поделили между собой второе место (по 25% каждый), к группе «Типа В» отнесено половина библиотек (50%).

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

Музеи и библиотеки будут разбиты на типы, разобранные ранее, так как один и тот же фактор может быть как полностью важен и учтен, так и не важен и не учтен в принципе музеем или библиотекой. Также будут указаны средние оценки руководителей по всем опрошенным музеям и библиотекам по указанной в таблице группе. Факторы, препятствующие развитию КФУ и стимулирующие факторы будут рассмотрены позднее.

Результаты оценок руководителей музеев и библиотек позволили выделить вес важности каждого КФУ для различных групп музеев и библиотек, что отражено в таблице 8.

Как можно заметить по результатам, 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.

Таблица 8 - Обобщенные результаты интервьюирования руководителей музеев и библиотек ЦФО

В баллах

Ключевые факторы успеха	Оцените КФУ от 0 до 10, где 10 – фактор учтен учреждением полностью и 0 – не учтен в учреждении в принципе			Оцените важность КФУ для развития учреждения, где 0 - совсем не важен, 10 - крайне важен		
	Тип «А»	Тип «В»	Тип «С»	Тип «А»	Тип «В»	Тип «С»
1	2	3	4	5	6	7
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

Продолжение таблицы 8

В баллах

1	2	3	4	5	6	7
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.

По результатам интервью отметим также следующее. Высшее руководство (директоры музеев и библиотек) 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 отзываються 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. 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 (13 и 15 из 28 соответственно). Данное явление может свидетельствовать о том, что директора 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, имеющими 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/библиотекам, количество фондов (предметов), приобретенных в прошлом году. Отражают данный фактор успеха следующие группы показателей: КРІ 3 (Музеи) - Качество организации учета и пользования музейными предметами; КРІ 4 (Музеи) - Качество контроля уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда; КРІ 2 (Библиотеки) - Оценка качественного хранения и движения библиотечного фонда; КРІ 2 (Музеи) - Качество организации реставрационной деятельности музея.

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

успеха:

- недостаточное финансирование на проведение ряда 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; директорами также отмечаются случаи недостаточного финансирования на реставрацию;

- дефицит финансирования на проведение ряда мероприятий для обеспечения безопасности фондов: на обеспечение пожарной безопасности и установки охранной сигнализации; на установку камер видеонаблюдения, установку тревожных кнопок; отсутствие 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 ряд положительных моментов. 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, переписка 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). Отражают данный фактор успеха следующая группа показателей: KPI 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство.

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 ряда внешних исследователей предоставляется доступ в закрытие 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/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 музея/библиотеки своему делу, которые являются докторами наук и профессорами, для которых исследование – это не только способ заработка, но и хобби.

Безусловно, 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), а также транслировать ряд услуг в общем доступе. Также необходимо предлагать ряд следующих дополнительных услуг: например, питание, парковки для автомобилей посетителей.

Ключевую роль здесь играют ИТ-технологии и инновации, что способствует расширению доступа услуг (оцифровка фондов, ведение социальных сетей). Отражают данный фактор успеха следующие группы показателей: КРІ 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда,

благотворительность и спонсорство; КРІ 8 - Уровень развития информационных технологий, информатизация, медийная среда.

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 предоставляют в дистанционном формате большой спектр услуг: онлайн-экскурсии, семинары и лекции о тех или иных деятелях культуры, ютуб-ролики уроки, обучающие подкасты, доступ к онлайн-библиотеке и другое. А некоторые ограничиваются меньшим набором онлайн-услуг.

Стимулировать развитие данной деятельности можно через обучение сотрудников цифровым технологиям, развитие дополнительного ряда услуг, которые будут дополнять основную деятельность учреждения, обеспечивать более комфортное прохождение в музее/библиотеки.

Данный фактор отмечен директорами музеев и библиотеки как важным, однако не основным, а дополнительным стимулирующим посетителей возвращаться вновь.

CSF 4. Максимизация контактов и сотрудничества.

Данный фактор успеха отражает готовность музея искать возможности для стратегического партнерства с другими организациями. Одной из ключевых целей является закрепление на рынке образовательных и культурных услуг, на международной арене, укрепление бренда. Важным в данном случае является количество международных мероприятий, международных выставок, наличие посещений других международных музеев/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/библиотек отмечает, что принимают зарубежные работы для экспозиций, а иногда принимают их в постоянное пользование за определенную цену. Ряд музеев или библиотек организывают 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/библиотеки.

CSF 5. Обеспечение выполнения миссии за счет организационного совершенства.

Данный фактор успеха должен быть обеспечен мониторингом внутренних процессов и управлением человеческих ресурсов. Способность создать хороший организационный климат является признаком успеха. Качество управления влияет напрямую на эффективность музея/библиотеки. Музеи и библиотеки должны уметь четко формулировать свои программные цели, ставить четкие задачи сотрудникам. Отражают данный фактор успеха следующие группы показателей: KPI 1 (Музеи) - Качество организации экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности

посетителей; КРІ 1 (Библиотеки) - Качество организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, уровень востребованности библиотеки; КРІ 5 - Оценка кадровой обеспеченности музея, библиотеки.

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 сотрудники 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 музеев/библиотек также отмечается, что личные взаимоотношения между сотрудниками, их сплоченность является одним из ключевых факторов успеха.

CSF 6. Привлечение и развитие кадрового потенциала.

Удовлетворение 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/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 смотрителей снижает сохранность и безопасность 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, домашнее развлечение. Конкуренция может быть прямой или косвенной, явной или неявной. Важно понимать, что конкуренты – это не просто другие музеи или библиотеки, которые предлагают аналогичные услуги. 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 Andrea Fronzetti Colladon, Francesca

Grippa и Rosy Innarella «Studying the association of online brand importance with museum visitors: An application of the semantic brand score» (2020), 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 предоставления услуг [56].

Руководство музеев и библиотек отмечает, что большинство из них имеют книгу отзывов, где учитывают мнение посетителей, а на сайте учреждения используется форма «обратной связи», что помогает лучше понять мнение клиентов. К стимулирующим факторам можно добавить необходимость тщательного анализа рынка, потребностей целевой аудитории, использование ключевых преимуществ для привлечения клиентов, предоставление большого спектра услуг для каждого сегмента потребителей, поддержание лояльности клиентов с помощью «карт лояльности» - абонементов на несколько услуг с особым привилегиями и другое.

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

Руководство музеев и библиотек несет ответственность перед учредителями, спонсорами, в некоторых музеях/библиотеках производится 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. Отражают данный фактор успеха следующие группы показателей: КРІ 6 - Финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея, библиотеки);

КРІ 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство.

Руководство музеев и библиотек отмечает, что они стараются периодически размещать на официальном сайте основные учетные документы, а также отчеты о деятельности музея/библиотеки. Некоторые крупные учреждения подготавливают специальные отчеты для своих стейкхолдеров, 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 необходимость 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 получения

дохода от спонсоров; эффективность фандрайзинга (привлечение финансирования через различных спонсоров, волонтеров для реализации социально значимых задач). Отражают данный фактор успеха следующие группы показателей – КРІ 6 - Финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея, библиотеки); КРІ 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство.

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/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. Также 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/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, необходимо внедрение единой методики оценки эффективности управления музеями и библиотеками, которая будет содержать в себе постановку четких целей и определенный набор показателей эффективности для своевременного решения проблем. Также стоит отметить, что методика должна учитывать неравномерное развитие регионов, численность их населения, неравномерное развитие учреждений и обеспеченность кадрами.

Также 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 с учетом управления их рисками.

Так, в статье Е.Н. Беловой и А.И. Таюрского [40] 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. Одна из особенностей обучения взрослых заключается в том, что их надо не только учить, но и переучивать, преодолевать сопротивление ранее сформированных стереотипов. 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. Единая методика, закреплённая на нормативно-правовом уровне, должна включать в себя такое руководство для управленцев, которое будет способствовать повышению их эффективной деятельности. Особенно важно, чтобы все рекомендации были доведены до учреждений культуры, расположенных в отдалённых регионах России. Важна не только разработка методики, но и понимание и необходимость ее использования для руководителей учреждений культуры.

По результатам интервьюирования 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 интервьюирование 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 BSC в таблице, представленную нами ранее в схематичном

варианте. Таблица отражает разработанные КФУ, сопоставлять их с целями, а также с предложенными ранее группами показателей эффективности для музеев и библиотек, а также учитывать необходимость определения весов важности показателей. Подробнее с таблицей можно ознакомиться в приложении П [63].

Для дальнейшего анализа и построения комплексной методики будет расширена указанная схема, протестирована на отдельных музеях и библиотеках, а также будет предложен интегральный показатель оценки эффективности, учитывающий не только результаты интервьюирования руководителей музеев и библиотек ЦФО, но и результаты других эмпирических исследований данной работы.

3.2 Предложения по разработке интегрального показателя измерения эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками)

С целью проведения эмпирического исследования Центральный федеральный округ Российской Федерации выбран в качестве примера для проведения опроса посетителей музеев и библиотек. Также рассчитаны по формуле 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 с учетом проведенных ранее расчетов, опрошено 142 респондента, посетивших музеи и библиотеки в различных городах Центрального федерального округа.

При отборе респондентов для опроса посетителей отобраны преимущественно респонденты, посещающие 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 посещений 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 пользователей, получения отзывов, маркетингового исследования 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 по туризму по России и всему миру, вводимые государством в текущий период с целью предотвращения распространения коронавирусной инфекции. Также отметим, что большая часть 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).

Музеи и библиотеки вынуждены противостоять возрастающей конкуренции, совершенствовать свои услуги, которые будут увеличивать лояльность клиентов. Чаще всего целями посещения музеев и библиотек является обучение и повышение уровня образования в сфере культуры, посещение отдельных экспозиций и выставок, посещение массовых и культурно-развлекательных мероприятий. Наименьший рейтинг в данном вопросе заняли следующие позиции: провести время с семьей/близкими/друзьями; посещение экскурсий; услуги для исследователей (доступ в фондохранилище); использование читательского зала.

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, 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 посещением экскурсий. Услугами для исследователей посетители практически не пользуются, возможно, потому что и просто о них не осведомлены.

Например, практически в каждом большом музее/библиотеке есть услуга посещение фондохранилища, которой может воспользоваться не только исследователь, но и любой желающий. Читательским залом по результатам опроса практически никто не пользуется. Это можно объяснить тем, что сейчас существует множество онлайн-платформ как на базе

библиотек, так и на базе различных университетов, доступ к которым предоставляется совершенно бесплатно.

По результатам опроса можем отметить, что показателями удобства (комфорта) нахождения в музее или библиотеке для респондентов, в первую очередь, является: 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 посетителей, уровень шума в помещении посетителей, полнота, доступность, актуальность информации об учреждении, размещаемой на официальном сайте.

Отметим, что 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.

Отметим, что большинство опрошенных практически полностью удовлетворены 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, выстраивая клиентоориентированное общение с посетителями. Что касается работы хранителей фондов и 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 1 до 5, 1 – для меня не важно, 5 – очень важно)» респонденты дали ответы, отраженные в таблице 9 (в процентах от общего количества ответов).

Таблица 9 – Элементы, повышающие лояльность посетителей

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 пользования электронными сервисами, предоставляемыми учреждением посетителям (в том числе и с помощью мобильных устройств), например аудиогидами	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
Острая необходимость в отдельных материалах, уникальность фондов (отдельных книг и проч.)	19,0	11,9	33,3	21,4	14,3

Источник: составлено автором.

Полученные в ходе опроса ответы респондентов отражают важность проработанность общей структуры выставки и ее дизайна, а также уровень подготовки и проведения лекций, экскурсий, мероприятий.

Наименее, но все же важны следующие показатели: удобство процедуры покупки (бронирования) билетов, удобство пользования электронными сервисами, предоставляемыми учреждением посетителям (в том числе и с помощью мобильных устройств), например, аудиогидами, месторасположение учреждения, острая необходимость в отдельных материалах, уникальность фондов (отдельных музейных предметов, музейных коллекций и библиотечных фондов).

На вопрос «Обращались ли вы в Tripadvisor.ru за советом в поиске подходящего музея/библиотеки?» 33% опрошенных ответили, что обращаются за советом, читают об музеях и библиотеках отзывы, 2,4% оставляют отзывы, если удовлетворены сервисом услуг, 2,4% опрошенных оставляют отзывы, если их не устроил сервис услуг,

23,8% опрошенных отзывы не оставляют, 64,3% опрошенных в Tripadvisor.ru не обращаются. Из этого можно сделать вывод, что к мнению посетителей респонденты чаще всего не прислушиваются, ориентируются на свое. Практически никто из опрошенных не оставляют отзывы, независимо от того, устроил их сервис услуг или нет. Однако, есть небольшая доля (треть опрошенных), кто все же читает отзывы в Tripadvisor.ru, поэтому руководству музеев и библиотек необходимо периодически просматривать и учитывать отзывы посетителей, стараясь нивелировать негативные моменты и улучшить сервис своих услуг.

С остальными результатами опроса можно ознакомиться в приложении Р.

Далее отобраны по 6 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?»:

- 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 услуги) – 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».

Респондентам был задан специальный блок опросов (только по тем учреждениям, в которых они были). Рассмотрим результаты в разрезе по выбранным учреждениям.

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 услугами (программой), представленной 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 подписаны на социальные сети учреждения.

В целом вышеуказанные учреждения из категорий А сопровождаются схожими тенденциями. Большинство респондентов в целом довольны учреждениями. В большой степени – Третьяковской галереей, что может зависеть от популярности и как следствие большего количества посещений данного учреждения. Та же ситуация прослеживается с оценкой работой сотрудников, распространенностью бренда, удобством месторасположения, желанием вернуться повторно. Однако, несмотря на положительные результаты, посещения социальных сетей и интернет-сайтов учреждений минимальны. Количество повторных посещений больше нашло откликов также по Третьяковской галерее, нежели по РГБ.

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

Музей-заповедник «Прохоровское поле» с уверенностью рекомендуют посетить 62,5% респондентов, посетивших данный музей. 43,8% посетивших данный музей максимально 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 максимально довольны услугами (программой), предоставленной музеем, 20% респондентов поставили оценку «4».

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

он, безусловно, ниже. Количество посещения 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 удовлетворенность музеем, 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 (посещение учреждения как библиотеки) 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 услугами (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 посещения 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. Также библиотеке необходимо повышать качество предоставляемых услуг.

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% (меньше половины) 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 совсем хотели бы возвращаться. Довольны услугами музея 50% опрошенных, не в полной мере довольны услугами 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 посещения Интернет-сайта данного 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 данное учреждение.

Костромскую областную универсальную научную библиотеку однозначно рекомендовали бы к посещению 26,7% респондентов, остальные 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 услугами, предоставленными 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%), на персональную страницу в социальных сетях большинство респондентов не подписаны.

Как можно заметить, полученные результаты отражают не совсем эффективную работу учреждения, в особенности это отражается на взаимодействие с посетителями в режиме «онлайн», а также на желание вернуться в библиотеку повторно.

В дальнейшем будут учтены полученные результаты проведенного эмпирического исследования и предложена интегральная методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками), включающая в себя интегральный показатель измерения эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками).

Ввиду встречающихся повторов, а также не применимости части показателей эффективности управления для российских учреждений культуры, исключен ряд показателей и отобраны адаптированные к современным реалиям показатели эффективности для музеев и библиотек, осуществляющих свою деятельность в России.

На основании проведенных эмпирических исследований, в дальнейшем будет предложена методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками), включающая в себя интегральный показатель измерения эффективности управления государственными музеями и библиотеками на примере музея-заповедника «Прохоровское поле» [34; 79].

Статистическая информация, представленная на официальном сайте музея в разделе «Документы», позволяет нам провести ряд расчетов, которые

будут отражать эффективность или не эффективность управления музеем. «Музей-заповедник «Прохоровское поле» представляет собой хранилище объектов культурного наследия, научно-образовательный центр и место проведения культурного и интеллектуального досуга» [34].

Каждодневно в музее-заповеднике проводятся интерактивные выставки, семинары, вечера памяти. Отдельно стоит отметить, что сами сотрудники музея являются патриотами своей Родины, у каждого из них присутствует трепетное отношение к музейным предметам, многие из сотрудников являются прямыми потомками участников Великой отечественной войны [34].

Единая методика состоит из следующих методов оценки, предложенных ранее: опрос посетителей, наблюдение, анализ формы 8-НК. В методике оценки эффективности управления приводится общая характеристика показателей, определяется весовой оценочный показатель и важность показателя для отдельного учреждения [34].

Анализ отчетности: «с целью сравнения показателей, представленных в отчетности музея или библиотеки в формах 8-НК и 6-НК, со средними показателями по отрасли посчитываются средние показатели по отрасли путем деления суммарного значения показателя по Центральному федеральному округу на общее количество музеев в Центральном федеральном округе» [34].

Аккумулятивная информация по всем регионам Центрального федерального округа, а также по всей Российской Федерации о музеях представлена в Распределенной автоматизированной информационной системе «Статистика» ГИВЦ Минкультуры России [68].

«Путем сравнения с показателями музея-заповедника «Прохоровское поле» и вычисления процентного значения от среднего показателя по отрасли была выставлена итоговая 10-ти бальная оценка, где 1 – худший показатель в отрасли, 10 - лучший показатель в отрасли» [34].

Опрос посетителей: в процессе опроса респонденты должны были оценить отдельные критерии эффективности управления музеем по предлагаемым ранее группам показателей от 1 до 5, где 1 – отражает

наименьшую удовлетворенность посетителей, а 5 – наибольшую удовлетворенность посетителей. Исходя из рассчитанных процентных соотношений были также расставлены баллы от 1 до 10 [34].

Наблюдение: автором в качестве эксперта в музейной деятельности произведена оценка с помощью наблюдения за деятельностью музея и изучения документации, представленной на сайте учреждения, где 1 – худшая оценка эксперта, 10 – лучшая оценка эксперта. Музей изучался как с точки зрения посетителя (осматривались экспозиционные залы), так и с точки зрения эксперта (осматривались фонды и хранилища музейных ценностей).

Вес и важность каждого из показателя были оценены следующим образом: «5 баллов – показатель очень важен для учреждения, без реализации и достижения которого он функционировать не сможет, 4 балла – показатель важен, но его достижение по сравнению с первыми отходит на второй план, 3 балла – показатель находится посреди шкалы, его достижение крайне желательно для музея, 2 – показатель скорее не так важен, как остальные, и 1 балл – показатель не важен, учреждение может функционировать без него» [34].

Алгоритм оценки эффективности управления по группам показателей «(качество организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, уровень востребованности библиотеки; оценка качественного хранения и движения библиотечного фонда; оценка кадровой обеспеченности библиотеки; финансовые показатели (оценка поступлений и расходов библиотеки); научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство; уровень развития информационных технологий, информатизация, медийная среда)» [34] представлен в исследовании [34].

Отразим общую методику оценки эффективности управления музеем-заповедником «Прохоровское поле» на рисунке 17, подытожив полученные результаты [34].

Группы показателей	Методы оценки	Виды показателей	Средний весовой оценочный показатель b (от 1 до 10)	Средний вес, важность показателей в группе w (от 1 до 5)	Средневзвешенный показатель b×w (от 1 до 50)
Группа 1	анализ формы 8-НК, опрос, наблюдение	количественные, качественные, социальные	6,9	4,1	28,29
Группа 2	анализ формы 8-НК	количественные, социальные	10	4	40
Группа 3	анализ формы 8-НК, наблюдение	количественные, социальные	9,5	3	28,5
Группа 4	анализ формы 8-НК, наблюдение	количественные, качественные, социальные	7,8	3,5	27,3
Группа 5	анализ формы 8-НК	количественные, качественные, социальные	8,5	3	25,5
Группа 6	анализ формы 8-НК	количественные, экономические	4,8	4,7	22,56
Группа 7	опрос и наблюдение	качественные, социальные	8,8	4,5	39,6
Группа 8	опрос и 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 17 – Методика оценки эффективности управления музеем-заповедником «Прохоровское поле»

Далее проиллюстрируем весь алгоритм оценки эффективности управления музеями в формулах [34].

Для начала необходимо просуммировать в каждой группе показателей баллы каждого отдельного показателя и учесть вес, важность показателя для учреждения, как показано в формулах (5); (6)

$$\overline{KPI b_i} = \frac{(b_i + \dots + b_n)}{n}, \quad (5)$$

$$\overline{KPI w_i} = \frac{(w_i + \dots + w_n)}{n}, \quad (6)$$

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

Далее необходимо определить эффективность управления музеем процессом расчета среднего арифметического по всем группам показателей (для музеев – 8 групп показателей), как показано в формуле (7)

$$S_m = \frac{\sum(\overline{KPIb_n} * \overline{KPIw_n})}{n}, \quad (7)$$

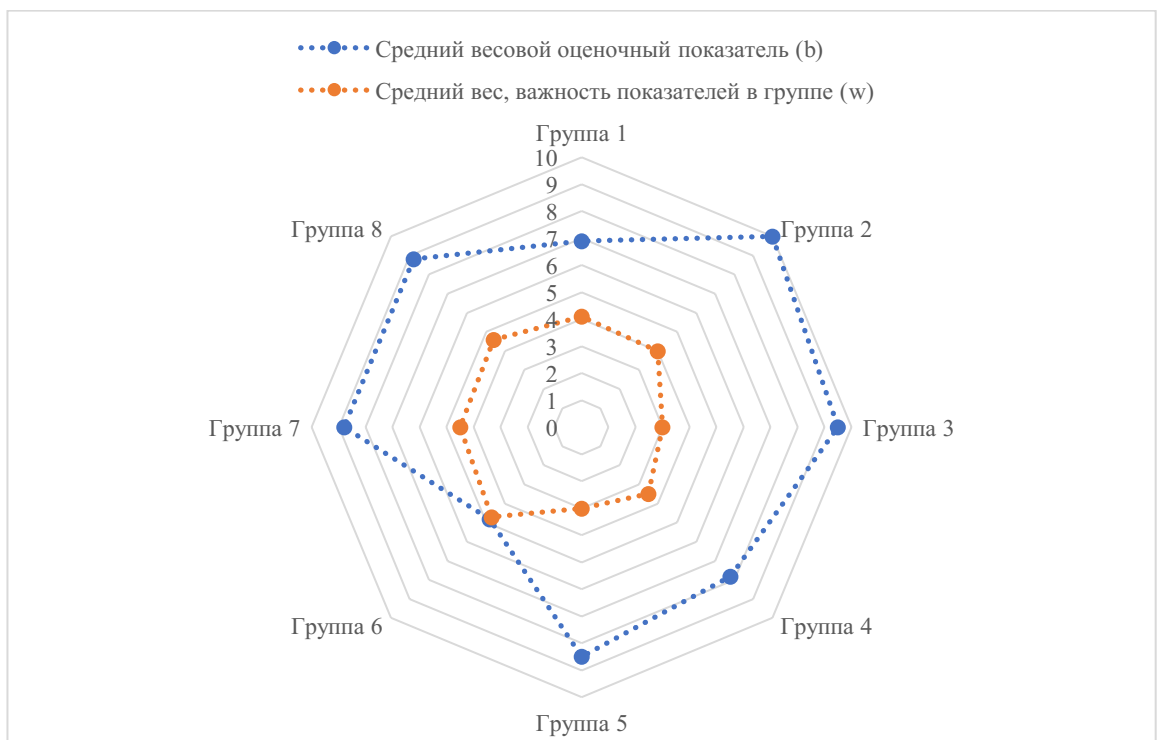
где $\overline{KPIb_i}$ – средний оценочный показатель в каждой отдельной группе,
 $\overline{KPIw_i}$ – средний вес, важность показателей в каждой отдельной группе,
 S_m – общий средневзвешенный показатель оценки эффективности управления музеем,
 n – количество групп показателей.

«С целью достижения максимальной сбалансированности всех показателей, а также достижения их максимального значения необходимо построить модель, которая будет отражать балансировку всех групп показателей эффективности, а также степень достижения общего средневзвешенного показателя – лепестковую диаграмму» [34].

«Полученный общий средневзвешенный балл оценки эффективности управления музеем-заповедником «Прохоровское поле»

(31,5 балл из 50 баллов) показывает, что музей-заповедник стоит посреди 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 правильного взаимодействия со всеми стейкхолдерами» [34].

По лепестковой диаграмме на рисунке 18 можно отметить, что руководству музея стоит особенно уделить внимание группе 6 (Финансовые показатели) и группе 1 (Качество организации экспозиционно-выставочной деятельности, оценка вовлеченности посетителей музея), учитывая их важность для музея. Музею необходимо ориентироваться на средние показатели в отрасли, «догонять» своих конкурентов [34].



Источник: составлено автором.

Рисунок 18 – Лепестковая диаграмма: комплексная оценка управления музеем-заповедником «Прохоровское поле»

Таким образом, подводя итоги, отметим, что в третьей главе «разработан на основе результатов эмпирического исследования показатель измерения эффективности управления учреждениями культуры (на примере

музея-заповедника «Прохоровское поле»), учитывающий экономический и неэкономический интерес деятельности и обеспечивающий комплексное применение финансово-управленческих, информационно-организационных, контрольно-аналитических мер, в совокупности способствующих повышению эффективности управления музеями и библиотеками» [34].

Далее для апробации результатов будут проведены расчеты на примере Костромской областной универсальной научной библиотеки.

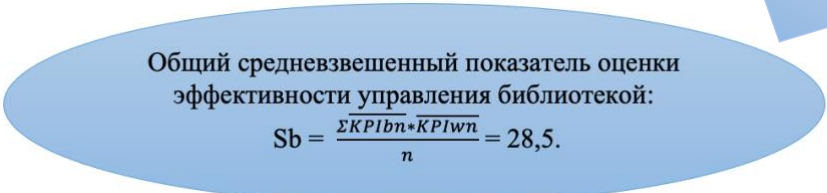
Статистическая информация, представленная на официальном сайте библиотеки, позволяет нам провести ряд расчетов по группам показателей. Проведенные ранее эмпирические исследования позволяют провести комплексный расчет по всем группам показателей эффективности. Костромская областная универсальная научная библиотека — это крупнейшее в области книгохранилище, размещающее на своих полках 2 410 822 единиц хранения, в том числе старопечатные книги; региональный центр библиотечного краеведения [80].

Для оценки эффективности управления Костромской библиотекой применим следующие группы показателей эффективности: «качество организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, уровень востребованности библиотеки; оценка качественного хранения и движения библиотечного фонда; оценка кадровой обеспеченности библиотеки; финансовые показатели (оценка поступлений и расходов библиотеки); научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство; уровень развития информационных технологий, информатизация, медийная среда» [34].

Методика оценки эффективности управления на примере Костромской библиотеки проводится аналогично предыдущему примеру и состоит из следующих методов оценки, предложенных ранее: опрос посетителей, экспертное мнение-наблюдение, анализ отчетностей музея или библиотеки. Отразим методику оценки на примере Костромской библиотеки на рисунке 19. В методике приводится «общая характеристика показателей (количественные

или качественные, экономические или социальные), определяется весовой оценочный показатель и важность показателя для отдельного учреждения, с чем подробнее можно ознакомиться в исследовании» [34].

Группы показателей	Методы оценки	Виды показателей	Средний весовой оценочный показатель b (от 1 до 10)	Средний вес, важность показателей в группе w (от 1 до 5)	Средневзвешенный показатель $b \times w$ (от 1 до 50)
Группа 1	анализ формы 6-НК, опрос, наблюдение	количественные, качественные, социальные	6,8	4,3	29,24
Группа 2	анализ формы 6-НК, наблюдение	количественные, качественные, социальные	8	4	32
Группа 3	анализ формы 6-НК, наблюдение	количественные, качественные, социальные	8,75	4	35
Группа 4	анализ формы 6-НК	количественные, экономические	5	4,4	22
Группа 5	анализ формы 6-НК, опрос, наблюдение	количественные, качественные, социальные	7,5	4,2	31,5
Группа 6	опрос, наблюдение	качественные, социальные	5,1	4,2	21,42



Общий средневзвешенный показатель оценки эффективности управления библиотекой:

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

Источник: составлено автором.

Рисунок 19 – Методика оценки эффективности управления Костромской областной библиотекой

Далее проиллюстрируем весь алгоритм оценки эффективности управления библиотеками в формулах [34].

Для начала необходимо просуммировать в каждой группе показателей баллы каждого отдельного показателя и учесть вес, важность показателя для учреждения, как показано в формулах (8); (9)

$$\overline{KPIb_i} = \frac{(b_1 + \dots + b_n)}{n}, \quad (8)$$

$$\overline{KPIw_i} = \frac{(w_1 + \dots + w_n)}{n}, \quad (9)$$

где $\overline{KPIb_i}$ – средний оценочный показатель в каждой отдельной группе;
 $\overline{KPIw_i}$ – средний вес, важность показателей в каждой отдельной группе;
 b – балл от 1 до 10, отражающий эффективность управления библиотекой по данному направлению;
 w – вес или значимость отдельного (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 (10)

$$S_m = \frac{\overline{\Sigma(KPIb_n * KPIw_n)}}{n}, \quad (10)$$

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 библиотекой;
 n – количество групп показателей.

С целью достижения максимальной сбалансированности всех показателей, а также достижения их максимального значения необходимо построить модель, которая будет отражать балансировку всех групп показателей эффективности, а также степень достижения общего

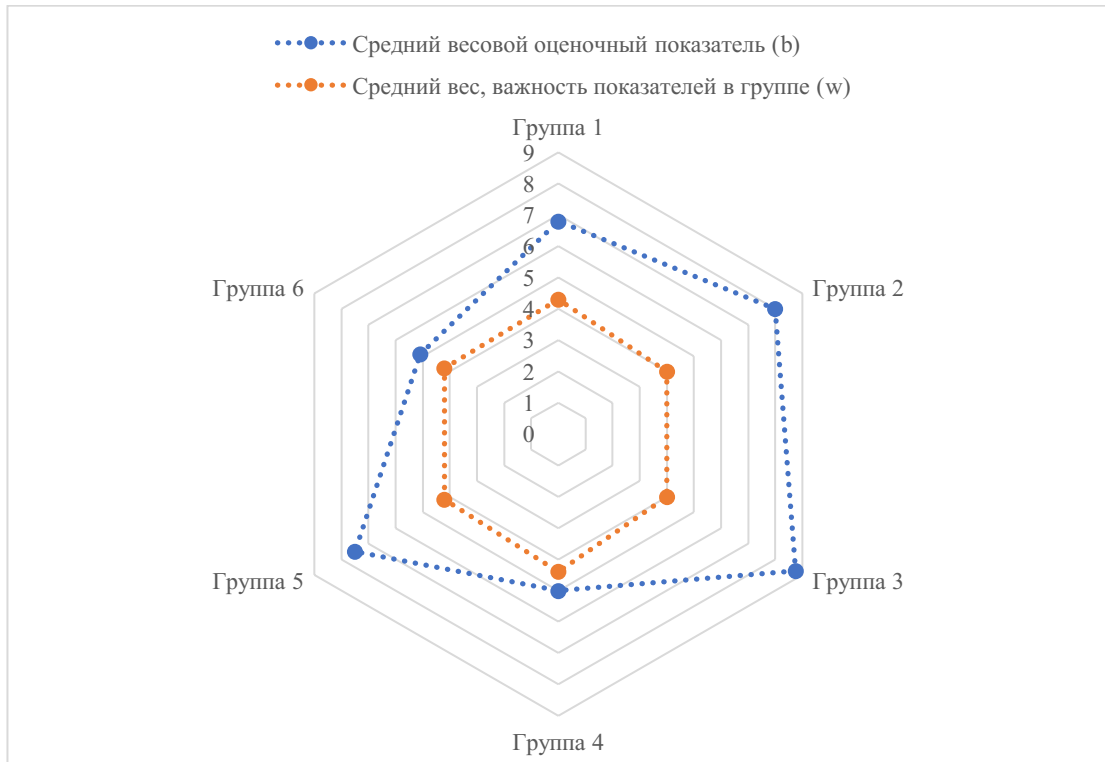
средневзвешенного показателя – лепестковую диаграмму, отраженную на рисунке 20 [34].

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, грамотная организация экспозиционно-выставочной деятельности, выстраивание правильного взаимодействия со всеми имеющимися стейкхолдерами, с партнерами и дарителями [34].

Отметим, что у библиотеки отсутствует общая концепция развития, а отчетность в форме 8-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» [34].

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 грамотного распределения имеющихся денежных средств, получаемых от учредителя и от приносящей доход деятельности. Также библиотеке необходимо ориентироваться на средние показатели в отрасли, догонять конкурентов [34].

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.



Источник: составлено автором.

Рисунок 20 – Лепестковая диаграмма: комплексная оценка управления Костромской библиотекой

Подводя итоги, отметим, что «на основе результатов эмпирического исследования разработан показатель измерения эффективности управления учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), учитывающий экономический и неэкономический интерес деятельности и обеспечивающий комплексное применение финансово-управленческих, информационно-организационных, контрольно-аналитических мер, в совокупности способствующих повышению эффективности управления; предложена методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), разработанная на основе интегрального показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров, учитывающая потребности всех потенциальных ее пользователей» [34].

3.3 Предложения по разработке методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), применимой для закрепления 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 целей государства в области культуры необходимо закрепить на законодательном уровне и включить следующие разделы: общие положения, термины и определения, содержание (предварительный, основной, заключительный этап), заключение.

В разделе «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 (для каких музеев и библиотек рекомендуется его использование), сфера его распространения, задачи, предмет и объекты нормативного документа. В разделе «Термины и определения, детерминирующие методику оценки эффективности управления музеями и библиотеками» должны приводиться термины, которые будут обеспечивать единое понимание терминологии пользователями нормативного документа. В разделе «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.

На предварительном этапе должны быть оценены цели и задачи, предлагаемые методикой: актуальны ли они для данного учреждения, в какой степени достигнуты те или иные цели, задачи, какими являются

первоочередными для достижения в настоящий момент.

Рекомендуемая для музеев и библиотек будет комплексная оценка всех целей и групп показателей, чтобы разносторонне оценить работу учреждения, однако, оценивать учреждение можно и точно с использованием отдельных групп показателей. Основные результаты отражены в приложении С. Инструмент оценки должен быть гибким, избегая обязательного использования оценки всех групп. Однако, в таком случае увеличивается риск неполноценного анализа, который должен осознавать каждый руководитель или иной пользователь методики.

В предлагаемой методике также будет приводиться полный список показателей эффективности, а также перечень методов проведения оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками), которые предлагаются для использования. Оценка в обязательном порядке должна производиться с помощью качественных и количественных показателей, показатели также должны быть классифицированы на показатели социальной и экономической эффективности.

Далее в основном этапе должен быть освещен процесс сбора фактических данных и информации, способы получения информации, подробное описание способов и методов оценки полученной информации.

В методике предложены следующие источники сбора информации: опрос посетителей, глубинное интервью, отчетность музея или библиотеки (оценка статистических данных, указанных в формах федерального статистического наблюдения), экспертное мнение-наблюдение (внутреннего или внешнего эксперта учреждения). В обязательном порядке необходимо описать процесс оценки согласно методике: общие формулы с подробными указаниями к их расчету, процесс оценки качественных показателей, процесс присвоения каждому показателю тех или иных баллов, критерии оценки. Обязательным необходимо руководство по построению и оценки лепестковой диаграммы.

На заключительном этапе должны отражаться правила подготовки и оформления результатов оценки эффективности, а также ряда рекомендаций. Обязательным для отражения в методике должны быть управленческие решения, принимаемые в процессе ее использования, какие проблемы решает методика, подробнее отражено в приложении С. Все этапы методики оценки отразим на рисунке 21.

Таким образом, данный нормативно-правовой акт должен обеспечивать возможность проведения оценки эффективности управления в сфере культуры (на примере музеев и библиотек) на всех уровнях управления, что позволит руководствоваться им как сотрудникам Минкультуры России, так и директорам и специалистам музеев и библиотек и другим заинтересованным лицам.



Источник: составлено автором.

Рисунок 21 – Предложения по разработке методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), применимой для закрепления в программно-проектных инициативах

Рассмотрим в табличном варианте, для достижения каких целей и задач будет формироваться данная методика, какие управленческие решения будут

приниматься на ее основе и к каким последствиям это приведет в разрезе по группам показателей и методам их оценки, предложенных ранее, представленном в приложении С. В таблице С.1 приложения С рассмотрены цели, задачи и управленческие решения, достигаемые и принимаемые в процессе использования методики оценки эффективности, на примере государственных музеев, аналогичное рассмотрено в таблице С.2 для библиотек.

Как видно из таблиц С.1, С.2 приложения С, для каждой группы показателей перед их расчетами и оценкой необходимо определить цели и задачи, а далее после определения метода оценки и проведения оценки эффективности управления музеем или библиотекой с использованием указанных групп показателей, необходимо проанализировать результаты и принять соответствующие управленческие решения. Помимо вышеперечисленного, не стоит также забывать, что каждый пользователь методики должен осознавать не только внутреннюю, но и внешнюю эффективность, выгоду, которую он принесет обществу. Если внутренние цели – это обеспечение более производительной, качественной работы учреждения, то внешние – это популяризация и сохранение историко-культурного наследия для будущих поколений.

В завершении использования методики оценки эффективности управления учреждениями культуры, пользователем методики должны быть подведены соответствующие итоги, а именно, что и как можно изменить в функционировании учреждения культуры, что можно улучшить, какие предложения можно внести, что следует учесть в общей концепции развития музея или библиотеки с учетом имеющихся кадровых ресурсов, финансовых средств, территориального месторасположения и других внешних и внутренних факторов, отличающих одного учреждение от другого.

Подытожив, отметим, что комплексная оценка управления музеями и библиотеками, предложенная ранее, дает понимание не только в том, какие цели мы можем достичь, какие задачи мы можем решить в комплексе, но и

также рассмотреть имеющиеся проблемы в разрезе по группам показателей. Лепестковые диаграммы, построенные ранее, показывают, что показатели могут «проседать» в определенных местах, почему важно отслеживать эффективность работы каждой группы показателей.

Важным остается понимание предложения не только внутренней, но и внешней оценки, влияния внутренней деятельности учреждения на общество, на развитие общественного интеллектуального капитала. На сегодняшний день осознание влияния работы учреждений культуры на общество важная составляющая профессиональной компетенции любого управленца, специалиста или исследователя-эксперта в области культуры, целью которого является оценка и прирост эффективности управления тем или иным учреждением культуры.

Заключение

В настоящий момент в современном обществе возрастает необходимость в развитии методики оценки эффективности управления учреждениями культуры, которая должна приносить не только положительный эффект на уровне отдельной организации, но и общественный эффект. Вследствие этого, как реализовать эту оценку не только с учетом коммерческого интереса отдельного учреждения, но и с учетом социально значимых целей для всего общества, должны понимать даже такие учреждения культуры, которые лишены понимания необходимости оценки управления учреждением в целом. В настоящий момент учреждение культуры – это важная часть общества, которая вносит свой вклад в развитие человеческого капитала и, как следствие, в развитие всего общества в целом. Это подтверждает тот факт, что мы не можем оценивать музей или библиотеки лишь по их коммерческому успеху, поскольку для учреждений культуры это не главная целевая функция.

Можно утверждать, что в настоящее время сформировалась новая потребность государственных структур в разработке единой методики оценки эффективности управления государственными учреждениями в сфере культуры, в частности, музеями и библиотеками. Потребность в оценке формируется сразу у нескольких групп заинтересованных лиц: у государства, как у контрольно-надзорного органа, у инвесторов и спонсоров, формирующих мнение о текущих потребностях и качестве деятельности учреждений культуры, у посетителей, а также у руководителей и менеджеров музеев и библиотек, имеющих потребность в осуществлении внутреннего контроля и в совершенствовании своей деятельности.

Систематизированы количественные и качественные показатели, детерминирующие общую эффективность управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), адаптирован к музейной и библиотечной деятельности метод сравнительного

горизонтального и трендового анализа и предложена имплементация сбалансированной системы показателей в оценку эффективности управления государственными музеями и библиотеками посредством сопоставления с ключевыми факторами успеха, разработан 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, разработана методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), учитывающая потребности всех ключевых ее пользователей, применимая 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.*

Интегральный показатель измерения эффективности управления государственными учреждениями культуры и разработанная методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), предложенные в исследовании, учитывают потребности всех потенциальных пользователей методики, экономический и неэкономический интерес деятельности музеев и библиотек.

В работе осуществлена *проверка методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры* на примере Федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный военно-исторический музей-заповедник «Прохоровское поле», Областного государственного бюджетного учреждения культуры «Костромская областная универсальная научная библиотека».

Таким образом, были выполнены поставленные в исследовании *задачи*. Вышеуказанные результаты обладают *научной новизной, теоретической и практической значимостью*.

Методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры на основе разработанного интегрального показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками), учитывающего потребности ключевых стейкхолдеров (государства, организаций, индивида), формирование необходимых предпосылок для обеспечения достижения социальной и экономической эффективности деятельности музеев и библиотек отражены в работе. Это означает, что *выдвинутая гипотеза нашла подтверждение в исследовании*.

Предложенная методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), разработанная на основе интегрального показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров, учитывающая потребности всех ключевых ее пользователей (государства, организаций, индивида), 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 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).
2. Российская Федерация. Законы. О библиотечном деле : Федеральный закон от 29.12.1994 № 78-ФЗ [принят Государственной Думой 23 ноября 1994 года]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).
3. Российская Федерация. Законы. Об обязательном экземпляре документов : Федеральный закон от 29.12.1994 № 77-ФЗ [принят Государственной Думой 23 ноября 1994 года]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).
4. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).
5. Российская Федерация. Законы. О мерах по совершенствованию государственной наградной системы Российской Федерации [Указ Президента Российской Федерации от 07.09.2010 № 1099]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

6. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

7. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

8. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

9. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Порядка учета документов, входящих в состав библиотечного фонда [Приказ Минкультуры России от 08.10.2012 № 1077]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

10. 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)]. – Справочная-правовая система

«КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

11. 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)]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

12. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Положения о Музейном фонде Российской Федерации [Приказ Минкультуры России от 15.01.2019 № 17]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

13. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

14. Российская Федерация. Законы. О введении в действие правил пожарной безопасности для учреждений культуры Российской Федерации [Приказ Минкультуры России от 01.11.1994 № 736]. – Справочная-правовая

система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

15. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

16. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

17. 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)]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

18. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

19. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

20. Российская Федерация. Законы. Об утверждении Положения о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации [Приказ Минкультуры России от 01.12.2017 № 2012]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

21. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

22. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

23. 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 (документ утратил силу в связи с изданием Приказа Росстата от 05.10.2020 № 616)]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

24. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

25. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

26. Российская Федерация. Законы. СГА 104. Стандарт внешнего государственного аудита (контроля). Аудит эффективности [Постановление Коллегии Счетной палаты РФ от 30.11.2016 № 4ПК]. – Справочная-правовая

система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

27. 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]. – Справочная-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство. Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).

Книги, монографии

28. 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.

29. Креймс, Дж. Думай как Друкер / Дж. Креймс; перевод с английского. – Минск : Попурри, 2009. – 384 с. – ISBN 978-1-59184-222-4.

30. Лорд, Б. Менеджмент в музейном деле / Б. Лорд, Г.Д. Лорд; перевод с английского. – Москва : Логос, 2002. – 256 с. – ISBN 5-94010-097-X.

31. Ляндау, Ю.В. Бизнес-архитектор. Часть II. Построение и развитие систем управления: монография / Ю.В. Ляндау. – Москва : Русайнс, 2015. – 138 с. – ISBN 978-5-4365-0662-3. Тираж 1000 экз.

Диссертации

32. 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. 31-32.

Статьи из периодической печати, сборники

33. 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.

34. 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.

35. 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.

36. 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.

37. 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.

38. 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.

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

40. 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.

41. 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.

42. 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.

43. 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.

44. 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.

45. 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.

46. 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.

47. 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.

48. 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.

49. Песьякова, Т.Н. Классификация показателей эффективности промышленных комплексов / Т.Н. Песьякова // Молодой ученый. – 2012. – № 1. Том 1. – С. 139-141. – ISSN 2072-0297.

50. 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.

51. 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.

52. Рычкова, Е.А. Показатели эффективности и критерии оценки современных музеев / Е.А. Рычкова // Вестник СПбГИК. – 2017. – № 3 (32). – С. 99-102. – ISSN 2619-0303.

53. 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.

54. Редькина, Н.С. Измерение эффективности работы библиотек / Н.С. Редькина // Библиосфера. – 2009. – № 1. – С. 63-72. – ISSN 1815-3186.

55. 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.

Иностранные источники

56. 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. – Volume 33. – ISSN 2211-9736.

57. 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. – Volume 2, № 1. – Pp. 30-46. – ISSN 1479-8360.

58. Jacobsen, J. W. Measuring Museum Impact and Performance: Theory and Practice / J. W. Jacobsen // Rowman & Littlefield Publishers. – 2016. – 186 P. – ISBN-10: 1442263296.

59. Mehrjerdi, Y.Z. Library performance evaluation in a dynamic environment using patron satisfaction / Y.Z. Mehrjerdi // The Electronic Library. – 2017. – Volume 35, № 2. – Pp. 374-390. – ISSN 0264-0473.

60. Poll, R. Quality in museums and libraries: a comparison of indicators. / R. Poll // University of Münster, Münster, Germany. Performance Measurement and Metrics. – 2018. – Volume 19 № 2. – Pp. 90-100. – ISSN 1467-8047.

61. Stamatoplos, A. Effects of library instruction on university students' satisfaction with the library: a longitudinal study / A. Stamatoplos, R. Mackoy // College & Research Libraries. – 1998. – Volume 59, № 4. – Pp. 322-333. – ISSN 0010-0870.

62. Sundqvist, E. What is project efficiency and effectiveness? / E. Sundqvist, F. Backlund, D. Chron er // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2014. – Volume 119. – Pp. 278-287. – ISSN 1877-0428.

63. Zorloni, A. Designing a Strategic Framework to Asses Museum Activities / A. Zorloni // International Journal of Arts Management. – 2012. – Volume 14, № 2. – Pp. 31-47. – ISSN 14808986.

64. Zorloni, A. Managing Performance Indicators in Visual Art Museums / A. Zorloni // Museum Management and Curatorship. – 2010. – Volume 25, № 2. – Pp. 167-180. – ISSN 0964-7775.

Электронные ресурсы и интернет-источники

65. 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).

66. 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 (дата обращения: 27.07.2021).

67. 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 (дата обращения: 10.02.2020).

68. 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.

69. Бондаренко, А.В. О сущности понятий результативность и эффективность в экономике. – Текст : электронный. – URL : http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2012/Economics/10_111530.doc.htm (дата обращения: 10.02.2020).

70. Критические факторы успеха (КФУ). – Текст : электронный. – URL : <https://piter-soft.ru/knowledge/glossary/process/CSF.html> (дата обращения: 10.02.2020).

71. Максвелл Андерсон. Показатели успешной работы музеев изобразительного искусства. – Текст : электронный. – URL : <https://artguide.com/posts/988> (дата обращения: 10.02.2020).

72. 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).

73. Онлайн-инструмент для исследования удовлетворенности пользователей, получения отзывов, маркетингового исследования. – Текст : электронный. – URL : <https://www.survio.com/ru/>. (дата обращения: 10.02.2020).

74. Минкультуры России : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL : www.mkrf.ru (дата обращения: 06.04.2019). – Текст : электронный.

75. 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.

76. 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.

77. Государственное бюджетное учреждение Ивановской области «Государственный музей Палехского искусства» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL : <http://muzei-paleh.ru/museum/documents/otchyoty-8-nk/> (дата обращения: 06.06.2020). – Текст : электронный.

78. 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.

79. 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.

80. Костромская областная универсальная научная библиотека : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL : <http://www.kounb.ru> (дата обращения: 27.03.2021). – Текст : электронный.

81. Построение системы мотивации персонала с помощью концепций BSC, MBO, KPI. – Текст : электронный. – URL : <http://lelina.tilda.ws/kpi> (дата обращения: 10.02.2020).

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
Коллекции		
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, услуги музея и библиотеки предоставляются ряду сегментов посетителей: детям дошкольного возраста, школьникам, студентам, взрослым, пенсионерам, туристам, отдельным исследователям. Чаще всего присутствуют специальные услуги для слабовидящих и 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 – всем остальным библиотечным фондам	

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	Для внешних исследователей есть возможность персонального ознакомления с предметом в фондохранилище, посетить отдельные тематические мероприятия. У внутренних исследователей музея или библиотеки есть возможность работы с редкими фондами, имеющие особое историческое и культурное значение для более подробного их описания и презентации для общества	

Источник: составлено автором на основе [60].

Приложение Б
(информационное)

Результаты обзора элементов определений оценки эффективности государственных учреждений культуры

Таблица Б.1 - Результаты обзора элементов определений оценки эффективности государственных учреждений культуры

Источник / Элементы характеристики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Письмо Минкультуры России «Методические рекомендации по взаимоувязке системы отраслевых показателей эффективности деятельности в сфере культуры от федерального уровня до конкретного учреждения и работника»	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Л. И. Якобсон, М. Г. Колосницина. «Экономика общественного сектора»	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Эскиндаров, М.А. «Корпоративное управление и корпоративные финансы в акционерных обществах с государственным участием»	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-
Yahia Zare Mehrjerdi. «Library performance evaluation in a dynamic environment using patron satisfaction»	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-
Alessia Zorloni. «Designing a Strategic Framework to Assess Museum Activities» [63]	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-
Редькина Н. С. «Измерение эффективности работы библиотек»	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Редькина Н. С. «Внедрение информационных технологий в библиотеках с учетом оценки их эффективности»	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-
Дядьков. О. Н. «Особенности оценки эффективности деятельности общедоступных библиотек в контексте внедрения проектного управления в органах государственной власти»	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓	-	-
Зеленская Е. М. «Эффективность деятельности учреждений культуры: Анализ показателей и обзор методик оценки» [32]	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-
Берёзкина Н. Ю. «Оценка эффективности деятельности библиотек: проблемы и перспективы» [41]	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-
И. С. Пилко С. А. Мухамедиева «К оценке эффективности библиотечной деятельности»	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓
Peter M.Jackson. «Performance indicators: promises and pitfalls»	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-
Методические указания органам исполнительной власти субъектов РФ и местного самоуправления по отнесению организаций культуры к эффективным по качеству и доступности услуг [72]	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-

Продолжение таблицы Б.1

Ермолаева П. О. «Методики оценки эффективности учреждений культуры: опыты сравнительных исследований» [44]	☑	-	☑	-	-	-	☑	-	-	-	-	-	-	☑	-	-	-															
<p>Примечания</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">1 Затрагивает сферу культуры.</td> <td style="width: 33%;">7 Описание оценки эффективности.</td> <td style="width: 33%;">13 Описание пользователей оценки.</td> </tr> <tr> <td>2 Описание эффективности деятельности.</td> <td>8 Эффективность как степень достижения цели.</td> <td>14 Учет видов и типов эффективности.</td> </tr> <tr> <td>3 Указание на критерии оценки.</td> <td>9 Учет количественных и качественных измерений.</td> <td>15 Эффективность как функция учета, планирования, отчетности.</td> </tr> <tr> <td>4 Затрагивает сферу государственных услуг.</td> <td>10 Учет долгосрочных и среднесрочных задач.</td> <td>16 Учет системы показателей</td> </tr> <tr> <td>5 Эффективность как оптимальное производство блага.</td> <td>11 Эффективность как соотношение результатов и ресурсов.</td> <td>17 Учет масштаба воздействия.</td> </tr> </table>																		1 Затрагивает сферу культуры.	7 Описание оценки эффективности.	13 Описание пользователей оценки.	2 Описание эффективности деятельности.	8 Эффективность как степень достижения цели.	14 Учет видов и типов эффективности.	3 Указание на критерии оценки.	9 Учет количественных и качественных измерений.	15 Эффективность как функция учета, планирования, отчетности.	4 Затрагивает сферу государственных услуг.	10 Учет долгосрочных и среднесрочных задач.	16 Учет системы показателей	5 Эффективность как оптимальное производство блага.	11 Эффективность как соотношение результатов и ресурсов.	17 Учет масштаба воздействия.
1 Затрагивает сферу культуры.	7 Описание оценки эффективности.	13 Описание пользователей оценки.																														
2 Описание эффективности деятельности.	8 Эффективность как степень достижения цели.	14 Учет видов и типов эффективности.																														
3 Указание на критерии оценки.	9 Учет количественных и качественных измерений.	15 Эффективность как функция учета, планирования, отчетности.																														
4 Затрагивает сферу государственных услуг.	10 Учет долгосрочных и среднесрочных задач.	16 Учет системы показателей																														
5 Эффективность как оптимальное производство блага.	11 Эффективность как соотношение результатов и ресурсов.	17 Учет масштаба воздействия.																														

Источник: составлено автором.

Приложение В
(информационное)

Основные подходы к классификации показателей эффективности

Таблица В.1 - Основные подходы к классификации показателей эффективности

Классификационный признак	Группы показателей	Источник для расчета показателей	Отчетный период
1	2	3	4
Методы измерения	Количественные и качественные	Форма федерального статистического наблюдения 8-НК (6-НК), приказы и методические рекомендации Министерства культуры	Квартал
Единицы измерения	Финансовые и нефинансовые	Форма федерального статистического наблюдения 8-НК (6-НК), план финансово-хозяйственной деятельности, бухгалтерская отчетность, государственное задание (если оно имеется)	Год
Цель использования	Группа целей: по основной деятельности, финансовая часть, кадры, комфортная среда, научно-исследовательская деятельность	Форма федерального статистического наблюдения 8-НК (6-НК), устав учреждения, внутренний менеджмент и аудит, план финансово-хозяйственной деятельности	Квартал Год
Связь с определенными факторами успеха	Определенный набор факторов, который может варьироваться в зависимости от типа учреждения	Форма федерального статистического наблюдения 8-НК (6-НК), устав, внутренний менеджмент и аудит	Квартал Год
Степень охвата направлений оценки	Частные и интегральные (обобщающие)	Форма федерального статистического наблюдения 8-НК (6-НК), приказы и методические рекомендации Министерства культуры	Квартал Год
Размер области оценки	Локальные и глобальные	Форма федерального статистического наблюдения 8-НК (6-НК), приказы и методические рекомендации Министерства культуры	Квартал Год

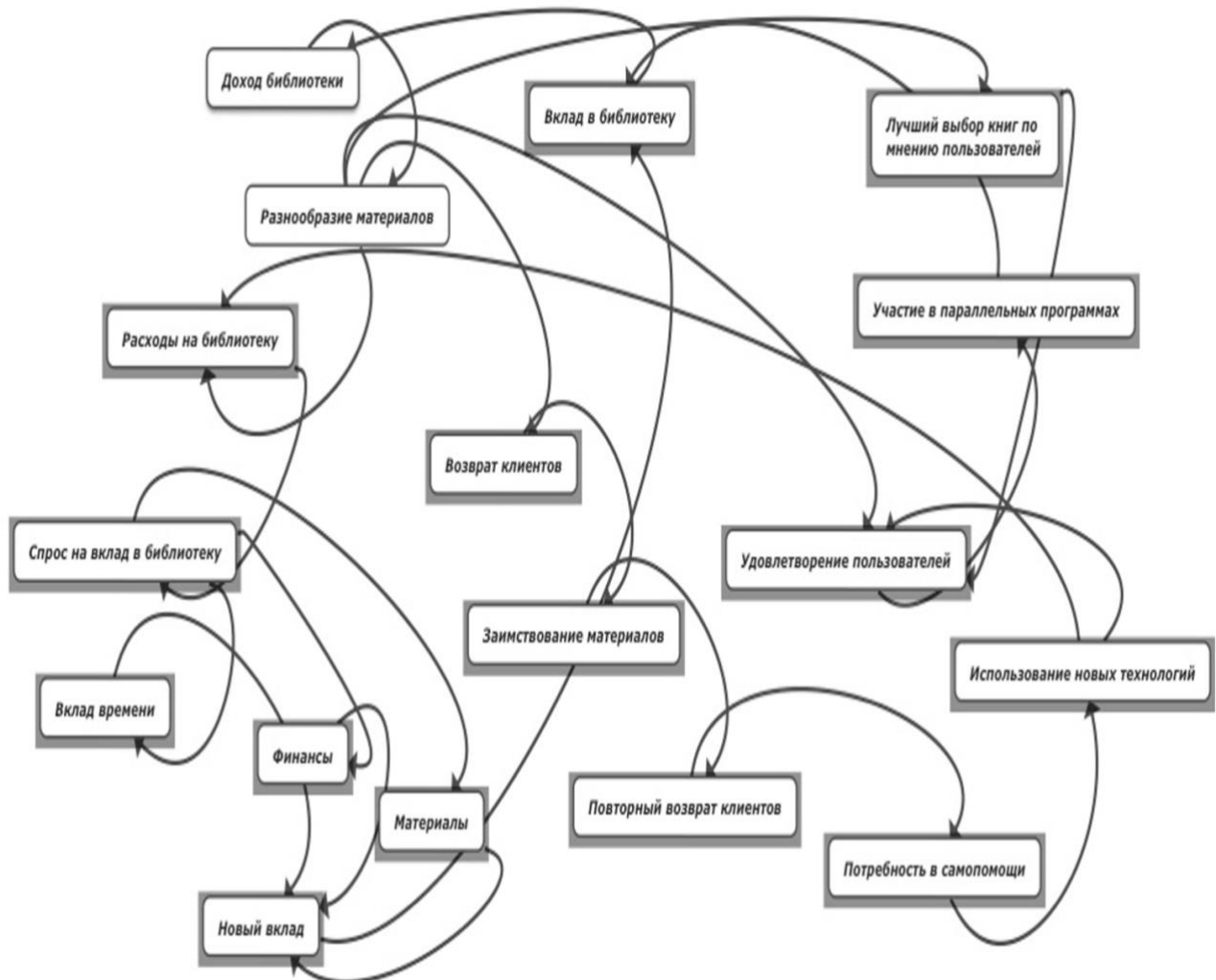
Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
Классификация Счетной палаты Российской Федерации	Показатель эффективности, включающий в себя показатели результативности, продуктивности и экономности	СГА 104 «Аудит эффективности» Счетной палаты Российской Федерации, финансово- хозяйственная деятельность учреждения, отчеты, государственное задание, Форма федерального статистического наблюдения 8-НК (6-НК)	Год
Классификация показателей на основе типологии показателей эффективности	Показатели экономической, управленческой, социальной, рыночной, организационной эффективности и др.	Форма федерального статистического наблюдения 8-НК (6-НК), устав учреждения, план финансово-хозяйственной деятельности, опросы пользователей услуг	Квартал Год

Источник: составлено автором.

Приложение Г
(информационное)

Причинно-следственная диаграмма: удовлетворение потребностей потребителей и финансирование библиотек



Источник: составлено автором на основе [59].

Рисунок Г.1 - Причинно-следственная диаграмма: удовлетворение потребностей потребителей и финансирование библиотек

Приложение Д
(информационное)

**Перечень нормативно-правовых актов, которыми руководствуются
заинтересованные лица при оценке эффективности управления учреждениями
культуры, музеями и библиотеками**

Перечень нормативно-правовых актов, которыми руководствуются
заинтересованные лица при оценке эффективности управления музеями:

- 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) Приказ Минкультуры Российской Федерации от 01.12.2017 № 2012 «Об утверждении Положения о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации»;
- 6) Приказ Минкультуры России от 15.01.2019 № 17 «Об утверждении Положения о Музейном фонде Российской Федерации»;
- 7) Приказ Росстата от 26.09.2018 № 584 «Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством культуры Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью музеев»;
- 8) 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»;
- 9) Приказ Минкультуры России от 01.11.1994 № 736 «О введении в действие правил пожарной безопасности для учреждений культуры Российской Федерации»;

10) 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»;

11) Приказ Минкультуры России от 23.07.2020 № 827 «Об утверждении Единых правил организации комплектования, учета, хранения и использования музейных предметов и музейных коллекций».

Основные используемые нормативно-правовые акты для оценки эффективности управления библиотеками:

- 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 Российской Федерации от 05.07.2001 № 504 «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»;
- 4) Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 08.10.2012 № 1077 «Об утверждении Порядка учета документов, входящих в состав библиотечного фонда»;
- 5) Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 03.05.2011 № 429 «Об утверждении порядков отнесения документов к книжным памятникам, регистрации книжных памятников, ведения реестра книжных памятников»;
- 6) Приказ Росстата от 08.10.2018 № 662 «Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством культуры Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью общедоступных (публичных) библиотек и организаций культурно-досугового типа» (утратил силу, заменен на Приказ Росстата от 05.10.2020 № 616 «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»).

Перечень нормативно-правовых актов, которыми руководствуются заинтересованные лица при оценке эффективности управления учреждениями культуры:

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» (Однако, был 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 31.05.2013 № 611 «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 декабря 2012 г. № 2606-р, в отношении подведомственных федеральных государственных учреждений культуры и соответствующих категорий работников»;

4) 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»;

5) План деятельности Министерства культуры Российской Федерации на 2016 - 2021 годы, утвержденный Приказом Министерства культуры Российской Федерации от 13.10.2016 № 2296.

Приложение Е
(информационное)

**Развитие нормативной базы, отражающей различные подходы к оценке
эффективности управления государственными учреждениями культуры**

Таблица Е.1 – Развитие нормативной базы, отражающей различные подходы к оценке эффективности управления государственными учреждениями культуры

Нормативная база	Комментарии	Достоинства/Недостатки
1	2	3
I. Музейный фонд Российской Федерации		
Приказ Минкультуры России от 01.11.1994 № 736 «О введении в действие правил пожарной безопасности для учреждений культуры Российской Федерации» [14]	Описываются общие правила пожарной безопасности, которые актуальны для всех учреждений культуры, в том числе для музеев и библиотек. К примеру, правила по установке противопожарной сигнализации, установки огнетушителей, разработки плана эвакуации музейных предметов и иных ценностей, необходимость хранения и расположения ценностей вне пожароопасных материалов (на металлических полках) и многое другое	К достоинствам можно отнести перечень необходимых правил пожарной безопасности, соблюдение которых необходимо в целях сохранения и обеспечения безопасности музейного и библиотечного фонда. К недостаткам можно отнести ряд нечетких формулировок, имеющих двусмысленность. Также к недостаткам можно отнести отсутствие необходимых инструментов оценки (расчетов), позволяющих оценить эффективность музея или библиотеки с точки зрения соблюдения правил пожарной безопасности
Федеральный закон от 26.05.1996 № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 23.07.2020 № 827 «Об утверждении Единых правил организации комплектования, учета, хранения и использования музейных предметов и музейных коллекций» [4]	Описываются подробные правила относительно музейного фонда, а именно, учет, безопасность, сохранность музейного фонда и другие правила для государственных и негосударственных музеев, во владении или пользовании которых находятся музейные предметы	К достоинствам можно отнести подробный перечень правил для музеев в отношении хранения, учета и безопасности музейных предметов и музейных коллекций, включенных в состав Музейного фонда Российской Федерации. Однако, не приведены способы оценки деятельности музеев по определенным критериям, нет способов расчета показателей оценки эффективности, тем более не проработана общая методика оценки

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3
<p>Приказ Минкультуры России от 08.11.2000 № 664 «Об утверждении Типовых требований по инженерно-технической укреплённости и оборудованию техническими средствами охраны учреждений культуры, расположенных в зданиях - памятниках истории и культуры» [15]</p>	<p>Приведены требования по установке сигнализации и тревожных кнопок в зданиях, а также по установке видеонаблюдения в объектах культурного наследия. Данные требования не распространяются на здания, которые не относятся к объектам культурного наследия</p>	<p>Даются нормативы по установке сигнализации и других оборудований по защите объекта, а также музейного и библиотечного фонда. Однако, методы оценки эффективности в документе не приведены</p>
<p>Приказ Минкультуры Российской Федерации от 01.12.2017 № 2012 «Об утверждении Положения о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации» [20]</p>	<p>Является относительно недавно изданным по сравнению с вышеперечисленными. Его основная задача – разъяснение по заполнению Государственного каталога Музейного фонда, перечислены конкретные правила, как нужно размещать фотографии предметов, как их описывать и прочее</p>	<p>К достоинствам можно отнести подробные инструкции по заполнению Государственного каталога для музеев. Также онлайн система Государственного каталога позволяет проводить количественную оценку музейных предметов, оценку их состояния и сохранности, так как есть необходимая информация, которая достаточно четко систематизируется по определенным критериям (динамика музейного фонда, количество предметов с некорректными изображениями, количество предметов без даты регистрации Главной инвентарной книге музея и др. Однако, все вышеперечисленные критерии как показатели эффективности не систематизированы в самом НПА, также не приведены показатели оценки эффективности деятельности в виде расчетов, не предусмотрены нормативы</p>
<p>Приказ Росстата от 26.09.2018 № 584 «Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством культуры Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью музеев» [22]</p>	<p>Усовершенствован по сравнению с предшествующими ему, отражает руководство по заполнению формы федерального статистического наблюдения 8-НК, статистической отчетности музея за отчетный период, что отражает в себе качественно или не качественно проделанную работу за год руководством музея, разделен на разделы</p>	<p>К достоинствам можно отнести консолидированность информации по всем музеям России, есть статистически полезная для анализа информация, исходя из которой можно высчитать эффективность деятельности музея, однако конкретный перечень показателей эффективности не приведен, методика эффективности деятельности музеев отсутствует</p>

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3
Приказ Минкультуры России от 15.01.2019 № 17 «Об утверждении Положения о Музейном фонде Российской Федерации» [12]	Является дополнением к Федеральному закону от 26.05.1996 № 54-ФЗ, разъясняет правила проведения экспертно-фондовой закупочной комиссии при приеме музейных предметов, правила допуска к фондохранилищу посторонних лиц и другие	Указаны подробные правила по приему, хранению и допуску к музейным фондам. Однако ни показатели эффективности, ни методика эффективности деятельности музеев согласно приведенным выше факторам не приведена
Федеральный закон от 29.12.1994 № 78-ФЗ «О библиотечном деле» [2]	В законе перечислены права и обязанности библиотек, пользователей библиотек, их взаимодействие. Приводятся такие важные понятия как библиотечный фонд, национальный библиотечный фонд, книжные памятники	Есть перечень понятий и правил, которые регламентируют и разъясняют порядок функционирования библиотек, однако отсутствуют показатели эффективности их деятельности, порядок оценки
Приказ Росстата от 08.10.2018 № 662 «Об утверждении статистического инструментария для организации Министерством культуры Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью общедоступных (публичных) библиотек и организаций культурно-досугового типа» (утратил силу) [11]	В данном приказе отражено руководство по заполнению формы федерального статистического наблюдения 6-НК, которая аккумулирует статическую информацию всех держателей библиотечного фонда Российской Федерации. Присутствует разделение на разделы	К достоинствам можно отнести основную функцию приказа – сбор необходимой статистической отчетности о деятельности библиотек, которая в последующем помогает Минкультуры России оценить эффективность их деятельности, однако, конкретных расчетов по оценке эффективности деятельности приказом не предусмотрено
Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 08.10.2012 № 1077 «Об утверждении Порядка учета документов, входящих в состав библиотечного фонда» [9]	В приказе даются указания по учету, приему, выбытию и перемещению библиотечного фонда Российской Федерации, с какой периодичностью необходимо проводить инвентаризацию фонда, а также приведена классификация библиотечного фонда	В приказе не утвержден порядок оценки степени соблюдения указанных в нем требований, а именно, в отношении качественного учета документов, входящих в состав библиотечного фонда
Приказ Министерства культуры Российской Федерации от 03.05.2011 № 429 «Об утверждении порядков отнесения документов к книжным памятникам, регистрации книжных памятников, ведения реестра книжных памятников» [10]	В приказе даются подробные разъяснения по порядку определения книжных памятников в библиотеках, а также по порядку занесения их в Реестр книжных памятников	Даются подробные указания по выявлению и процедуре отнесения выявленных книг к книжным памятникам, однако, не указано, как оценивать и рассчитывать эффективность данных действий

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3
III. Приказы и Методические рекомендации для учреждений культуры		
<p>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» [17]</p>	<p>Даются общие методические рекомендации по расчету эффективности деятельности государственных учреждений в сфере культуры: есть разделения на музеи, библиотеки и др. Однако, приказ был возвращен без рассмотрения Минюстом России. (Письмо Минюста России от 28.11.2013 № 01/110726-ЮЛ), следовательно юридической силы не имеет</p>	<p>Превалируют качественные показатели, для количественных показателей отсутствует методика расчета. Дан не исчерпывающий перечень показателей. Также нет разъяснений, какие показатели являются показателями эффективности, какие – эффекта, а какие и вовсе результативности. Также нет разграничений, какие показатели относятся к экономической, а какие к социальной эффективности. Нет четкой классификации и обоснованности отнесения к той или иной классификации показателей</p>
<p>Приказ Минкультуры России от 31.05.2013 № 611 «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 декабря 2012 г. № 2606-р, в отношении подведомственных федеральных государственных учреждений культуры и соответствующих категорий работников» [18]</p>	<p>Дает подробную информацию о целевых показателях социальной эффективности, что необходимо для общего ориентира учреждениям культуры, что будет говорить о результативности проделанной работы. Также приводится перечень основных мероприятий, направленных на повышение эффективности и качества предоставляемых услуг в сфере культуры</p>	<p>Отсутствует как таковое определение социальной эффективности для данного конкретного НПА, из-за этого возникает путаница отнесения приведенных показателей к той или иной классификации показателей. Нет структурированной схемы по определению и расчету показателей, приведен не исчерпывающий их перечень</p>
<p>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» [19]</p>	<p>Дан перечень из десяти показателей эффективности, однако, данные показатели эффективности практически невозможно отнести к музейному и библиотечному делу</p>	<p>Приведен перечень показателей, который никак не классифицирован, в связи с чем сложно определить, какие из показателей – эффективности, эффекта, результативности, какие из них отражают экономическую, а какие социальную эффективность. Отсутствует методика расчета</p>

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3
<p>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» [16]</p>	<p>Приведены показатели эффективности, которые обобщены для всех учреждений культуры и классифицируются по определенным тематикам</p>	<p>Количественных показателей эффективности практически нет, как и методики их расчета, качественные показатели представлены размыто, нет классификации по критериям</p>
<p>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, разработаны по заказу Министерства культуры Российской Федерации [72]</p>	<p>Подробнейшие методические рекомендации для учреждений культуры, которые приводят требования к показателям эффективности, приводится источник информации для расчета показателей, кто их устанавливает, приводятся направления системы показателей эффективности</p>	<p>К весомым преимуществам можно отнести: разделения показателей эффективности на определенные группы, представленная методика расчета, присвоение баллов по итогу, периодичность оценки, ответственный исполнитель (в разрезе для музеев, а также для всех учреждений культуры). Однако, нет разделений и указаний, какие показатели являются качественными, какие количественными, какие отражают социальную, а какие экономическую эффективность. Практическим полезным дополнением является перечень формул показателей эффективности, которые в дальнейшем можно применить и адаптировать для расчетов отдельных показателей эффективности</p>
<p>План деятельности Министерства культуры Российской Федерации на 2016 - 2021 годы, утвержденный Приказом Министерства культуры Российской Федерации от 13.10.2016 № 2296</p>	<p>В документе перечислены цели и задачи на 2016 – 2020 годы, которые подразделены на категории, представлен перечень показателей эффективности или основные направления деятельности, присутствуют также блоки: ответственные исполнители, ожидаемые результаты, документы стратегического планирования и иные основания</p>	<p>Направления деятельности не связаны между собой с представленными показателями эффективности. Расчеты показателей отсутствуют. Нет разделений на категории показателей эффективности</p>

Продолжение таблицы Е.1

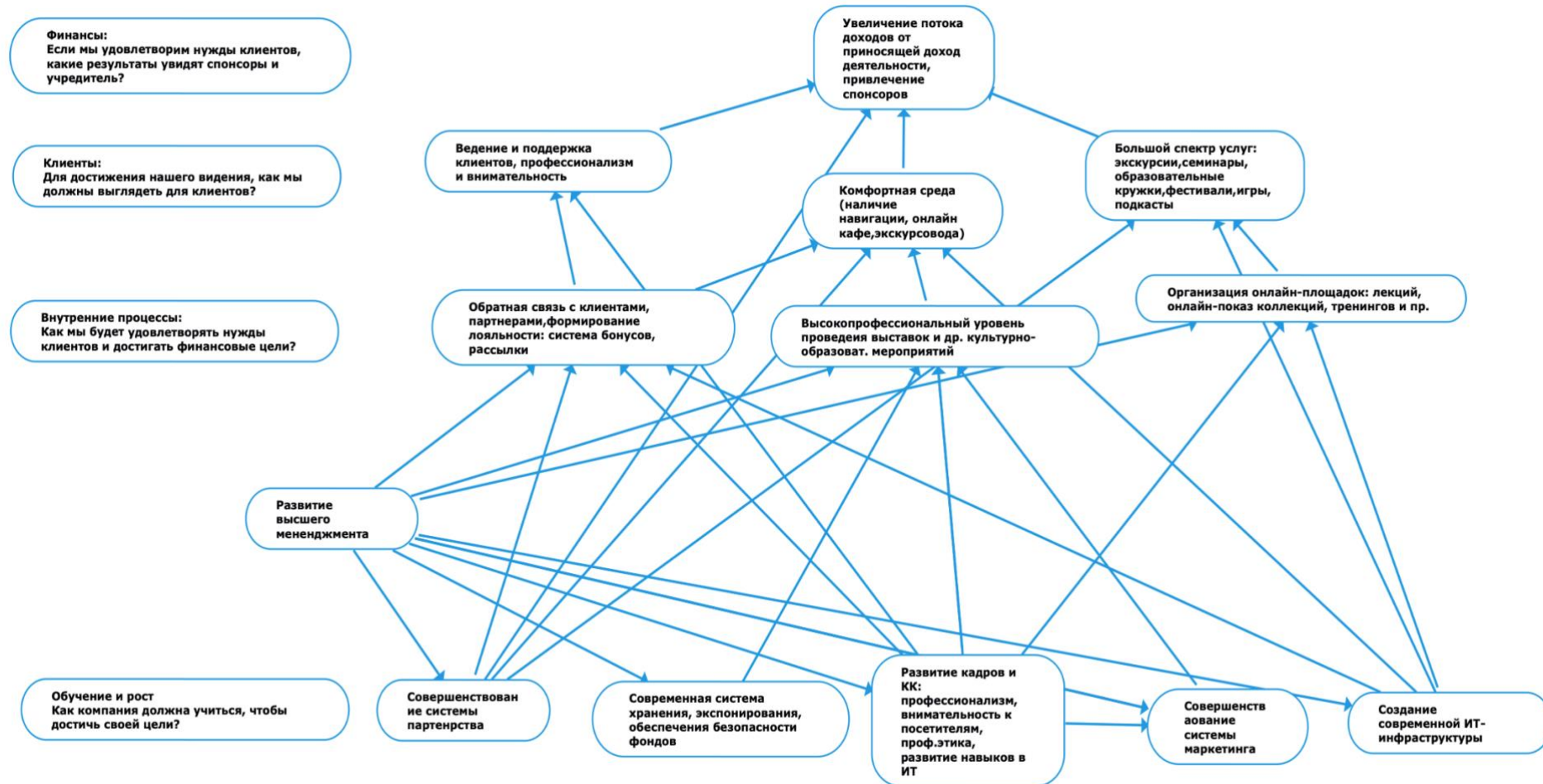
1	2	3
«Письмо Минкультуры России от 05.08.2014 № 166-01-39/04-НМ «О направлении Методических рекомендаций по взаимоувязке системы отраслевых показателей эффективности деятельности в сфере культуры от федерального уровня до конкретного учреждения и работника» [27]	В документе представлен перечень показателей, а также ответственные исполнители, закрепленные за достижением отдельных показателей. Присутствует разделение по отдельным учреждениям культуры	Не все показатели относятся к показателям эффективности. Нет разделений на категории показателей эффективности. Отсутствуют формулы и примеры расчета
IV. Приказы и Методические рекомендации других Министерств и Ведомств.		
Приказ Минобрнауки России от 13.12.2018 № 78н «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, осуществляющих деятельность библиотек, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей»	Документ можно взять за основу в качестве формирования методики оценки эффективности деятельности библиотек. В документе приведены качественные и количественные показатели эффективности, которые разделены по блокам. Представлены оценочные значения выполнения показателя эффективности, отчетный квартал и источник информации	К достоинствам можно отнести наличие формулы расчета количества отданных баллов по каждому показателю. Однако, классификация показателей эффективности отсутствует
Приказ Минспорта России от 25.01.2018 № 60 «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, находящихся в ведении Министерства спорта Российской Федерации, и работы их руководителей»	В Приказе приведены по большей части качественные показатели эффективности, разделенные по категориям. Указаны критерии показателей, возможное количество баллов, а также структурные подразделения, ответственные за оценку выполнения данных показателей	За основу для дальнейшего формирования единой методики оценки эффективности деятельности музеев можно взять общую структуру, однако, классификация показателей эффективности здесь также отсутствует

Источник: составлено автором.

Приложение Ж

(информационное)

Стратегическая карта, анализ существующих ключевых показателей эффективности для музеев и библиотек



Источник: составлено автором.

Рисунок Ж.1 - Построение стратегической карты на примере музеев и библиотек



Источник: составлено автором.

Рисунок Ж.2 - Анализ существующих ключевых показателей эффективности для музеев и библиотек: от федеральных программ до конкретного сотрудника



Источник: составлено автором.

Рисунок Ж.3 - Анализ существующих ключевых показателей эффективности для музеев и библиотек: от федеральных программ до конкретного сотрудника

Приложение И
(информационное)

**Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления
Кремёнковской библиотекой**

Таблица И.1 – Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления Кремёнковской библиотекой по группе показателей: оценка качественного хранения и движения 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: оценка качественного хранения и движения 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>П р и м е ч а н и я</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 [76].

Таблица И.2 – Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления Кремёнковской библиотекой по группе показателей: оценка кадровой обеспеченности 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: оценка кадровой обеспеченности библиотеки							
Доля основного персонала библиотеки, имеющее высшее библиотечное образование	0,83	0,80	0,83	-0,03	0,03	96	104,167
Доля основного персонала библиотеки, имеющее стаж работы в библиотеках свыше 10 лет	0,33	0,60	0,83	0,27	0,23	180	138,889
<p>П р и м е ч а н и я</p> <p>1 Доля основного персонала библиотеки, имеющее высшее библиотечное образование = Основной персонал библиотеки, имеющий высшее библиотечное образование / Всего персонал библиотеки.</p> <p>2 Доля основного персонала библиотеки, имеющее стаж работы в библиотеках свыше 10 лет = Основной персонал библиотеки, имеющий стаж работы свыше 10 лет / Всего персонал библиотеки.</p>							

Источник: составлено автором на основе данных отчетности Кремёнковской библиотеки в форме федерального статистического наблюдения 6-НК [76].

Таблица И.3 – Сравнительный горизонтальный анализ оценки эффективности управления Кремёнковской библиотекой по группе показателей: 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 гг.	2018 гг.		
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 И.3

В процентах

1	2	3	4	5	6	7	8
Экономическая эффективность деятельности библиотеки	0	0	0	0	0	-	-
<p>Примечания</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 Экономическая эффективность деятельности библиотеки = (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 [76].

Приложение К
(информационное)

Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Государственным музеем Палехского искусства

Таблица К.1 - Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Государственным музеем Палехского искусства по группам показателей: качество организации реставрационной деятельности музея, качество организации 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: качество организации 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: качество организации 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 К.1

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>П р и м е ч а н и я</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. [77].

Таблица К.2 - Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Государственным музеем Палехского искусства по группам показателей: качество контроля уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда, оценка кадровой обеспеченности 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 4: качество контроля 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: оценка кадровой обеспеченности музея													
Доля сотрудников, имеющих высшее образование	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,01	-0,005	0	0	105,6	98,2	100	100

Продолжение таблицы К.2

В процентах

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Доля сотрудников, имеющих музейный стаж 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>П р и м е ч а н и я</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, имеющих высшее образование = Сотрудники, имеющие высшее образование / Всего сотрудников.</p> <p>5 Доля сотрудников, имеющих музейный стаж более 3 лет = (Число работников, имеющих музейный стаж от 3 до 10 лет + Число сотрудников, имеющих музейный стаж 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. [77].

Таблица К.3 - Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Государственным музеем Палехского искусства по группе показателей: 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 6: 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 К.3

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 К.3

В процентах

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Экономическая эффективность деятельности музея	-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>П р и м е ч а н и е</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 Экономическая эффективность деятельности музея = (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. [77].

Приложение Л
(информационное)

Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Кольской центральной детской библиотекой

Таблица Л.1 - Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Кольской центральной детской библиотекой по группе показателей: оценка качественного хранения и движения библиотечного фонда, оценка кадровой обеспеченности 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: оценка качественного хранения и движения 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: оценка кадровой обеспеченности библиотеки													
Доля основного персонала библиотеки, имеющее высшее библиотечное образование	0,75	0,75	0,71	0,71	0,57	0	-0,04	0	-0,14	100	95,24	1	80

Продолжение таблицы Л.1

В процентах

Доля основного персонала библиотеки, имеющее стаж 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>П р и м е ч а н и я</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, имеющее высшее библиотечное образование = Основной персонал библиотеки, имеющий высшее библиотечное образование / Всего персонал библиотеки.</p> <p>4 Доля основного персонала библиотеки, имеющее стаж работы в библиотеках свыше 10 лет = Основной персонал библиотеки, имеющий стаж 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. [78].

Таблица Л.2 – Сравнительный трендовый анализ оценки эффективности управления Кольской центральной детской библиотекой по группе показателей: 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	14
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 Л.2

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	-
Экономическая эффективность деятельности библиотеки	0,02	0,02	0	0	0	-0,01	-0,02	0	0	66,25	0	-	-
<p>П р и м е ч а н и я</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 Экономическая эффективность = (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. [78].

Приложение М
(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 за 2018–2020 гг.;
- 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 за 2018–2020 гг.;
- 8) документация по безопасности и противопожарной безопасности музея в составе:
 - договор по охране музея;

- документы технического обслуживания охранно-пожарных систем;
- документация поста охраны;
- внутримuzeйные 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 обзрения: 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 за период 2018 – 2020 гг.;
- 14) статистическая отчетность за период 2018 – 2020 гг. 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 на 2019-2020 гг.;
- 18) документация поста охраны;
- 19) документы технического обслуживания охранно-пожарных систем на 2019-2020 гг.;
- 20) инструкция по ключевому хозяйству;
- 21) журналы учета температурно-влажностного режима помещений;
- 22) журналы учета вскрытия фондохранилищ (акты вскрытия).

Приложение Н
(информационное)

**Количество и процентное соотношение музеев и библиотек в разрезе по группам:
«Тип А», Тип «В», Тип «С»**

Таблица Н.1 - Количество и процентное соотношение музеев и библиотек в разрезе по группам: «Тип А», Тип «В», Тип «С»

В процентах

Группы	Количество				Средний процент
	Наблюдение		Интервью		
	количество	в процентах	количество	в процентах	
Музеи «Тип А»	11 из 46	23,9	10 из 25	40	31,95
Музеи «Тип В»	27 из 46	58,7	11 из 25	44	51,35
Музеи «Тип С»	8 из 46	17,4	4 из 25	16	16,7
Библиотеки «Тип А»	1 из 6	16,7	1 из 3	33,3	25
Библиотеки «Тип В»	4 из 6	66,7	1 из 3	33,3	50
Библиотеки «Тип С»	1 из 6	16,7	1 из 3	33,3	25

Источник: составлено автором.

Приложение П
(информационное)

Имплементация сбалансированной системы показателей путем сопоставления с ключевыми факторами успеха

Таблица П.1 - Имплементация сбалансированной системы показателей как инструмента оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками путем сопоставления с ключевыми факторами успеха

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.	КPI 3 (Музеи) - Качество организации учета и пользования музейными предметами. КPI 4 (Музеи) - Качество контроля уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда. КPI 2 (Библиотеки) - Оценка качественного хранения и движения библиотечного фонда. КPI 2 (Музеи) - Качество организации реставрационной деятельности музея. КPI 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.	КPI 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство. КPI 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.	КPI 6 - Финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея, библиотеки). КPI 7 - Научно-образовательная среда, комфортная среда, благотворительность и спонсорство.	X

Источник: составлено автором.

Приложение Р
(информационное)

Результаты опроса посетителей музеев и библиотек, расположенных в Центральном федеральном округе

Таблица Р.1 – Частота посещений опрошенных респондентов музеев и библиотек (в процентах от общего количества опрошенных)

В процентах

Частота посещений	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 на основе опроса посетителей музеев и библиотек по ЦФО.

Таблица Р.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
Услуги 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 Р.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 Р.4 - Удовлетворенность музейными/библиотечными услугами (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 музейными/библиотечными услугами / 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
Услуги 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 Р.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.

Таблица Р.6 – Оценка удовлетворенности отдельными учреждениями культуры (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 услугами (программой), предоставленные вам музеем/библиотекой?	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 данного учреждения	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 данного учреждения	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 данного учреждения?	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 С
(информационное)

Цели, задачи и управленческие решения, достигаемые и принимаемые в процессе использования методики оценки эффективности управления на примере государственных музеев и библиотек

Таблица С.1 - Цели, задачи и управленческие решения, достигаемые и принимаемые в процессе использования методики оценки эффективности управления на примере государственных музеев

Цели	Задачи	Группы показателей	Виды показателей	Методы оценки	Управленческие решения, какие проблемы решает методика	Пути решения	Влияние на общество в целом
1	2	3	4	5	6	7	8
Рост качества организации экспозиционно-выставочной деятельности, вовлеченности посетителей музея/библиотеки	<ul style="list-style-type: none"> - определение количества выставок и массовых мероприятий с учетом потребностей посетителей, оценка их проработанности; - оценка удовлетворенности посетителей - анализ посетителей по отдельным критериям; - анализ количества экспонируемого фонда; - наличие и оценка общей концепции учреждения 	Группа 1	количественные, качественные, социальные	анализ отчетности, опрос, экспертное мнение – наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> - определяет недостающее количество выставок и массовых мероприятий, оценивает степень их проработанности; - появляется понимание степени удовлетворенности посетителей; - понимание необходимости создания общей концепции развития учреждения (ее улучшения) 	<ul style="list-style-type: none"> - сравнение со средними показателями в отрасли; - проведение дополнительных опросов, глубинных интервью; - анализ аналогичных показателей в разрезе за последние 5 лет 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие интеллектуальной и культурной составляющей населения; - сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений; - популяризация сферы культуры
Рост качества организации реставрационной деятельности музея	<ul style="list-style-type: none"> - понимание количества отреставрированных и требующих реставрации предметов 	Группа 2	количественные, социальные	анализ отчетности	<ul style="list-style-type: none"> - определяет необходимость планирования реставрации для тех или иных предметов 	<ul style="list-style-type: none"> - сравнение со средними показателями в отрасли; 	<ul style="list-style-type: none"> - сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений

Продолжение таблицы С.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Рост качества организации учета и пользования музейными предметами	- оценка количества предметов, требующих выгрузки в электронный каталог; - оценка количества учтенных предметов и предметов, прошедших сверку	Группа 3	количественные, социальные	анализ отчетности, экспертное мнение – наблюдение	- определяет необходимость планирования учета предметов в инвентарных книгах, электронном каталоге, проведения сверки	- составление плана сверки, плана внесения в инвентарные книги и электронный каталог	- сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений
Рост качества контроля уровня сохранности и обеспечения безопасности фонда	- оценка площади помещений, оборудованной камерами, охранно-пожарной сигнализацией и контролем ТВР	Группа 4	количественные, качественные, социальные	анализ отчетности, экспертное мнение – наблюдение	- определяет необходимость увеличения площади помещений, оборудованной камерами, охранно-пожарной сигнализацией и контролем ТВР	- сравнение со средними показателями в отрасли;	- сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений
Прирост кадровой обеспеченности музея	- оценка количества сотрудников, имеющих стаж более 3 и 10 лет; - оценка количества сотрудников, имеющих высшее образование	Группа 5	количественные, качественные, социальные	анализ отчетности	- определяет необходимость увеличения опытных или более молодых сотрудников; - определяет необходимость увеличения сотрудников, имеющих высшее образование, или необходимость повышения квалификации сотрудников	- анализ имеющихся кадров в сравнении с лучшими в отрасли	- сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений

Продолжение таблицы С.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Рост финансовых показателей (оценка поступлений и расходов музея)	- оценка объема поступивших средств, источник их поступления; - оценка объема расходов, статьи расходов	Группа 6	количественные, экономические	анализ отчетности	- определяет необходимость дополнительного финансирования (поиск спонсоров); - определяет необходимость оптимизации затрат и правильного управления финансами предприятия	- финансовый менеджмент, расчет эффективности и рисков затрат на те или иные виды деятельности; - оценка экономической эффективности	- сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений
Рост качества научно-образовательной среды, комфортной среды, благотворительности и спонсорства	- оценка уровня шума и комфортной температуры для нахождения в музее;- оценка работы кафе, бесплатного интернета, гардероба -оценка удобства графика работы музея; - оценка имеющихся фондов; -оценка навигации и актуальной информации; -оценка работы компьютеров и простоты их использования	Группа 7	качественные, социальные	опрос и экспертное мнение – наблюдение	- определяет необходимость корректировки внутреннего комфорта посетителей; - определяет необходимость замены компьютеров, стендов, фондов в экспозиции	- сравнение со средними показателями в отрасли; - проведение дополнительных опросов, глубинных интервью; - анализ аналогичных показателей в разрезе за последние 5 лет	- развитие интеллектуальной и культурной составляющей населения; - сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений; - популяризация сферы культуры
Развитие уровня информационных технологий, информатизации, медийной среды	- анализ работы сайта: возможность оставить публичный отзыв, возможность электронной записи -полнота и доступность информации на сайте; - удобство процедуры покупки билетов; -информирование о новых мероприятиях; - оценка удобства использования аудиогидами; -анализ ведения страниц в социальных сетях	Группа 8	качественные, социальные	опрос и экспертное мнение – наблюдение	- определяет необходимость корректировки персонального сайта учреждения; - необходимость корректировки стратегии присутствия в социальных сетях	- сравнение со средними показателями в отрасли; - проведение дополнительных опросов, глубинных интервью; - анализ аналогичных показателей в разрезе за последние 5 лет	- развитие интеллектуальной и культурной составляющей населения; - сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений; - популяризация сферы культуры

Источник: составлено автором.

Таблица С.2 - Цели, задачи и управленческие решения, достигаемые и принимаемые в процессе использования методики оценки эффективности управления на примере государственных библиотек

Цели	Задачи	Группы показателей	Виды показателей	Методы оценки	Управленческие решения, какие проблемы решает методика	Пути решения	Влияние на общество в целом
1	2	3	4	5	6	7	8
Рост качества организации деятельности библиотеки по предоставлению ее основных услуг, уровня востребованности библиотеки	<ul style="list-style-type: none"> - оценка количества посетителей, зарегистрированных пользователей; - оценка количества выданных документов; - оценка удовлетворенности посетителей; -общая оценка профиля посетителей; - оценка уровня подготовки проведения различных мероприятий; -оценка концепции развития библиотеки; - оценка степени открытости фондов 	Группа 1	количественные, качественные, социальные	анализ отчетности, опрос, экспертное мнение – наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> - определяет недостающее количество выставок и массовых мероприятий, оценивает степень их проработанности; -появляется понимание степени удовлетворенности посетителей; - понимание необходимости создания общей концепции развития учреждения (ее улучшения) 	<ul style="list-style-type: none"> - сравнение со средними показателями в отрасли; -проведение дополнительных опросов, глубинных интервью; -анализ аналогичных показателей в разрезе за последние 5 лет 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие интеллектуальной и культурной составляющей населения; - сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений; - популяризация сферы культуры

Продолжение таблицы С.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Рост качества хранения и движения библиотечного фонда	<ul style="list-style-type: none"> - оценка площади помещений для хранения фондов; - оценка движения библиотечного фонда; - оценка количества отреставрированных единиц; - оценки периодичности контроля состояния сохранности фондов; - оценка книгообеспеченности 	Группа 2	количественные, качественные, социальные	анализ отчетности, экспертное мнение – наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> - определяет необходимость планирования реставрации для тех или иных предметов; - определяет необходимость планирования учета и сверки фондов 	<ul style="list-style-type: none"> - сравнение со средними показателями в отрасли; - анализ аналогичных показателей в разрезе за последние 5 лет 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие интеллектуальной и культурной составляющей населения; - сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений; - популяризация сферы культуры
Прирост кадровой обеспеченности библиотеки	<ul style="list-style-type: none"> - оценка количества сотрудников, имеющих стаж более 3 и 10 лет; - оценка количества сотрудников, имеющих высшее образование 	Группа 3	количественные, качественные, социальные	анализ отчетности, экспертное мнение – наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> - определяет необходимость увеличения опытных или более молодых сотрудников; - определяет необходимость увеличения сотрудников, имеющих высшее образование, или необходимость повышения квалификации сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> - анализ имеющихся кадров в сравнении с лучшими в отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> - сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений;
Рост финансовых показателей (оценка поступлений и расходов библиотеки)	<ul style="list-style-type: none"> - оценка объема поступивших средств, источник их поступления; - оценка объема расходов, статьи расходов 	Группа 4	количественные, экономические	анализ отчетности	<ul style="list-style-type: none"> - определяет необходимость дополнительного финансирования (поиск спонсоров); - определяет необходимость оптимизации затрат и правильного управления финансами предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> - финансовый менеджмент, расчет эффективности и рисков затрат на те или иные виды деятельности; - оценка экономической эффективности 	<ul style="list-style-type: none"> - сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений

Продолжение таблицы С.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Рост качества научно-образовательной среды, комфортной среды, благотворительности и спонсорства	<ul style="list-style-type: none"> - оценка уровня шума и комфортной температуры для нахождения в библиотеке; - оценка работы кафе, интернета, гардероба; - оценка удобства графика работы библиотеки; - оценка фондов, удобства графика работы; - оценка навигации и актуальной информации; - оценка работы компьютеров и простоты их использования 	Группа 5	количественные, качественные, социальные	анализ отчетности, опрос, экспертное мнение – наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> - определяет необходимость корректировки внутреннего комфорта посетителей; - определяет необходимость замены компьютеров, стендов, фондов в экспозиции 	<ul style="list-style-type: none"> - сравнение со средними показателями в отрасли; - проведение дополнительных опросов, глубинных интервью; - анализ аналогичных показателей в разрезе за последние 5 лет 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие интеллектуальной и культурной составляющей населения; - сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений; - популяризация сферы культуры
Развитие уровня информационных технологий, информатизации, медийной среды	<ul style="list-style-type: none"> - анализ работы сайта: возможность оставить публичный отзыв, электронной записи - полнота и доступность информации на сайте; - удобство процедуры покупки билетов; - информирование о новых мероприятиях; - оценка удобства использования аудиогидами; - анализ ведения страниц в социальных сетях 	Группа 6	качественные, социальные	опрос, экспертное мнение – наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> - определяет необходимость корректировки персонального сайта учреждения; - необходимость корректировки стратегии присутствия в социальных сетях 	<ul style="list-style-type: none"> - сравнение со средними показателями в отрасли; - проведение дополнительных опросов, глубинных интервью; - анализ аналогичных показателей в разрезе за последние 5 лет 	<ul style="list-style-type: none"> развитие интеллектуальной и культурной составляющей населения; - сохранение культурного и исторического богатства для будущих поколений; - популяризация сферы культуры

Источник: составлено автором.