

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

*На правах рукописи*

Абрамова Рута Сергеевна

РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ  
КУЛЬТУРЫ

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Клевцов Виталий Владимирович,  
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2023

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

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 13 сентября 2023 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 55, Зал заседаний ученых советов.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: [www.fa.ru](http://www.fa.ru).

Персональный состав диссертационного совета:

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

члены диссертационного совета:

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

Автореферат диссертации разослан 30 июня 2023 г.

## I Общая характеристика работы

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

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

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

Согласно данным аналитического исследования информационного агентства в сфере культуры и культурных индустрий в Российской Федерации за 2019-2021 годы, а также распределенной автоматизированной информационной системы сбора, обработки, хранения и анализа государственной и отраслевой статистической отчетности в Министерстве культуры Российской Федерации пандемия COVID-19 нанесла значительный урон организациям культуры, что отражается на основных финансовых и нефинансовых показателях деятельности.

Несмотря на то, что к 2021 году наблюдается рост таких показателей как поступления от приносящей доход деятельности (например, у музеев по сравнению

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

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

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

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

D.Wang, H. Wang, Y. Wang, Y. Xu, B. Zeng, J. Zhao и другие.

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

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

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

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

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

В целом библиографический анализ свидетельствует о том, что как в России,

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

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

**Целью работы** является разработка теоретико-методических подходов и практических рекомендаций по развитию методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек).

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

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

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

- разработать на основе результатов эмпирического исследования средневзвешенный показатель измерения эффективности управления

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

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

- представить предложения по разработке методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), включающей в себя средневзвешенный показатель финансовых, управленческих и индикативных параметров и факторно-критериальный анализ, рекомендованной для закрепления в программно-проектных инициативах.

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

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

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

В качестве специального методического инструментария в работе использованы:

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

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

**Информационно-эмпирическая база исследования** формировалась на основе данных информационных Интернет-источников, в том числе данных распределенной автоматизированной информационной системы сбора, обработки, хранения и анализа государственной и отраслевой статистической отчетности Министерства культуры Российской Федерации, а также данных, опубликованных на официальном сайте Минкультуры России. Широко привлекались статистическая информация о деятельности музеев и библиотек, в том числе материалы годовых отчетов государственных учреждений, находящихся в открытом доступе, а также научные исследования и разработки отечественных и зарубежных ученых, результаты расчетов.

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

**Область исследования** диссертации соответствует п. 32. «Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение)» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

**Научная новизна** исследования состоит в разработке теоретических положений, научном обосновании методических подходов и практических рекомендаций по развитию методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры, а именно, в представлении предложений по разработке методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), включающей в себя средневзвешенный показатель финансовых, управленческих и индикативных параметров и факторно-критериальный анализ, рекомендованной

для закрепления в программно-проектных инициативах.

**Положения, выносимые на защиту:**

- на основе теоретического анализа выявлены, проанализированы и систематизированы наиболее значимые концепции менеджмента, детерминирующие эффективность управления организациями. Научные подходы предлагается классифицировать на целевой, стоимостно-ориентированный, интегральный, эталонный, личностный подходы, а также использовать их в комбинации с целью интеграции методов оценки эффективности управления организациями. Развита концептуальная модель оценки эффективности управления организациями, сформированная на основе комбинации подходов к оценке эффективности управления организациями социально-экономической сферы (целевой, стоимостно-ориентированный, интегральный подход, эталонный подход, личностный подход). Концептуальная модель рассматривает экономические и социальные аспекты деятельности, что позволяет комплексно и всесторонне провести оценку эффективности управления организациями социально-экономической сферы, в частности, организациями культуры, проводит прямую взаимосвязь между стратегическими целями организации, ключевыми факторами успеха и показателями эффективности управления, предлагает универсальный комплекс мер, позволяющий провести отбор и оценку качественных и количественных показателей эффективности управления (опросный метод, метод экспертных оценок, метод бенчмаркинга и другие), предлагает в дополнении к основной оценке использовать веса важности качественных и количественных показателей, корректирующие итоговые результаты оценки по величине их важности для отдельных организаций социально-экономической сферы (С. 32-41; 48-61);

- систематизированы количественные и качественные показатели, детерминирующие эффективность управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), сгруппированные с учетом оценки качества организации экспозиционно-выставочной и фондовой деятельности, вовлеченности посетителей, уровня сохранности и обеспечения безопасности фондов, кадровой обеспеченности, финансовых показателей,

научно-образовательной среды, комфортной среды, благотворительности и спонсорства, уровня развития информационных технологий, способствующие интеграции финансовых и управленческих показателей в оценке эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек). Отличие предложенной систематизации показателей от существующих состоит в дополнении взгляда на музеи и библиотеки и развитии идей организаций культуры (музеев и библиотек) через взаимосвязь экономических и социальных результатов деятельности, а также принятия во внимание интересов всех заинтересованных сторон (отдельных индивидов, организаций, всего общества) в процессе принятия управленческих решений (С. 74-86);

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

- проведен факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры на примере музеев и библиотек, включающий в себя оценку качественных и количественных

показателей эффективности управления в разрезе по целям, ключевым факторам успеха и критериям оценивания. Факторно-критериальный анализ апробирован в процессе экспертного опроса, проведенного на основе метода Дельфи, который в свою очередь позволил учесть оценки экспертов в области музейного и библиотечного дела сразу по трем различным типам музеев и библиотек (тип «А», тип «В», тип «С»), отличных по различным атрибутам деятельности. Метод Дельфи позволил собрать оценки по качественным и количественным показателям эффективности управления, а также учесть важность предлагаемых показателей для различных по своей структуре, фондам, имеющимся кадровым, финансовым ресурсам и прочим атрибутам деятельности музеев и библиотек (С. 155-165);

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

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

комплекс мер, позволяющий провести отбор и оценку качественных и количественных показателей эффективности управления, предлагает использовать веса важности качественных и количественных показателей, корректирующие итоговые результаты оценки по величине их важности для отдельных организаций социально-экономической сферы.

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

Самостоятельную практическую значимость имеют следующие результаты исследования:

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

- средневзвешенный показатель измерения эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками), учитывающий экономический и неэкономический интерес деятельности и обеспечивающий комплексное применение финансово-управленческих, информационно-организационных, контрольно-аналитических мер оценки, в совокупности способствующих повышению эффективности управления государственными учреждениями культуры (музеями и библиотеками);

- факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), включающий в себя оценку качественных и количественных показателей эффективности управления в разрезе по целям, ключевым факторам успеха и критериям оценивания, апробированный в процессе экспертного опроса, позволивший учесть оценки экспертов в области музейного и библиотечного дела

сразу по трем различным типам музеев и библиотек (тип «А», тип «В», тип «С»), отличных по различным атрибутам деятельности;

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

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

Результаты исследовательской работы были представлены на следующих конференциях: на Международной научной конференции «Развитие технологий операционного управления в отраслях национальной экономики в условиях перехода на цифровые технологии» (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 Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет, 25 февраля 2020 г.); на III Международной научно-практической конференции «Стратегии развития современной науки» (г. Таганрог, Сетевое издание «Центр научной мысли», 28 февраля 2020 г.); на Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 22-23 сентября 2020 г.); на IV Всероссийской научно-практической конференции «Финансы и корпоративное управление в меняющемся мире» (Москва, Финансовый университет, 29 сентября 2022 г.); на X Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый

университет, 29-30 ноября 2022 г.); на IV Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 12-13 апреля 2023 г.).

В практической деятельности МКУК «Заволжский городской художественно-краеведческий музей» используется методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры, учитывающая экономический и неэкономический интерес деятельности музея. По материалам исследования внедрена методика оценки эффективности управления, разработанная на основе средневзвешенного показателя финансовых, управленческих и индикативных параметров, учитывающая потребности всех потенциальных ее пользователей. Выводы и основные положения исследования способствуют приросту эффективности управления учреждением и достижению социально-экономических целей и задач музея.

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 7 работ общим объемом 5,03 п.л. (весь объем авторский), в том числе 6 работ авторским объемом 4,73 п.л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации** обусловлены целью, задачами и логикой проведенного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 172 наименований и 9 приложений. Текст диссертации изложен на 251 странице и содержит 42 таблицы и 17 рисунков.

## **II Основное содержание работы**

**Выявлены, проанализированы и систематизированы наиболее значимые концепции менеджмента, детерминирующие эффективность управления организациями, предложена концептуальная модель оценки эффективности управления организациями, позволяющая провести отбор и оценку качественных и количественных показателей эффективности**

## управления с учетом экономического и социального аспекта деятельности организаций социально-экономической сферы.

На основе теоретического анализа выявлены, проанализированы и систематизированы наиболее значимые концепции менеджмента, детерминирующие эффективность управления организациями. Научные подходы предлагается классифицировать на целевой, стоимостно-ориентированный, интегральный, эталонный, личностный подходы, а также использовать их в комбинации с целью интеграции методов оценки эффективности управления организациями. Предлагается к рассмотрению модель оценки эффективности управления организациями, сформированная на основе комбинации подходов к оценке эффективности управления организациями социально-экономической сферы (целевой, стоимостно-ориентированный, интегральный подход, эталонный подход, личностный подход), представленная на рисунке 1.



Источник: составлено автором.

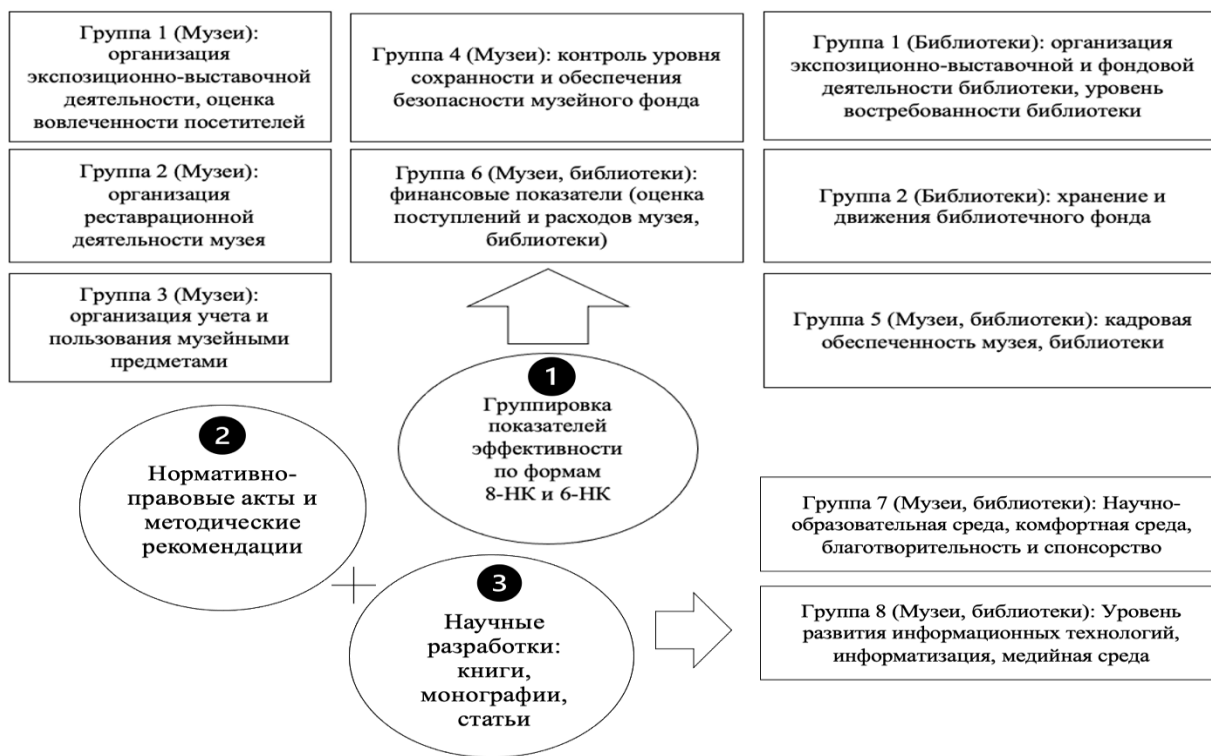
Рисунок 1 - Модель оценки эффективности управления организациями социально-экономической сферы

Модель рассматривает экономические и социальные аспекты деятельности, проводит прямую взаимосвязь между стратегическими целями организации, ключевыми факторами успеха и показателями эффективности управления, предлагает универсальный комплекс мер, позволяющий провести отбор и оценку качественных и количественных показателей эффективности управления.

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

**Систематизированы количественные и качественные показатели, детерминирующие эффективность управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек).**

Анализ нормативно-правовых актов и методических рекомендаций Министерства культуры Российской Федерации в сфере музейного и библиотечного дела, форм федерального статистического наблюдения 8-НК и 6-НК, а также систематизация мнений зарубежных и отечественных исследователей позволили сформировать группы ключевых показателей эффективности музеев и библиотек, ориентированные на достижение не только экономических, но и социальных показателей: организация экспозиционно-выставочной деятельности музеев, оценка вовлеченности посетителей музеев; организация реставрационной деятельности музеев; организация учета и пользования музейными предметами; контроль уровня сохранности и обеспечения безопасности музейного фонда; финансовые показатели (оценка поступлений и расходов музея, библиотеки); организация экспозиционно-выставочной и фондовой деятельности библиотеки, уровень востребованности библиотеки; хранение и движение библиотечного фонда; кадровая обеспеченность музея, библиотеки; научно-образовательная среда, комфортная среда в музее, библиотеке, благотворительность и спонсорство; уровень развития информационных технологий в музее, библиотеке, информатизация, медийная среда. Систематизация показателей представлена на рисунке 2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 - Группировка показателей эффективности управления государственными музеями и библиотеками

**Разработан на основе результатов эмпирического исследования средневзвешенный показатель измерения эффективности управления государственными учреждениями культуры, 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).**

Интеграция рассмотренных методов оценки позволила апробировать средневзвешенный показатель, учитывающий финансовые и нефинансовые аспекты деятельности, а также интересы всех заинтересованных лиц, на примере музея-заповедника «Прохоровское поле» и Костромской областной универсальной научной библиотеки.

Изложим методику оценивания эффективности управления музеем-заповедником «Прохоровское поле» поэтапно: анализ первичных и вторичных источников; оценка показателей эффективности в каждой группе

показателей (анализ отчетности в форме 8-НК путем сравнения показателей со средним значением в отрасли, анализ результатов опроса посетителей, экспертное мнение-наблюдение автора); расчет среднего арифметического показателя, который демонстрирует итоговый балл по каждой группе с учетом весов важности каждого показателя; расчет средневзвешенного показателя.

Средневзвешенный показатель представлен в формуле (1)

$$S = \frac{\sum(\overline{KPI}i * \overline{KPI}wi)}{n}, \quad (1)$$

где

S – общий средневзвешенный показатель оценки эффективности управления музеем или библиотекой;

$\overline{KPI}i$  – средний оценочный показатель в каждой отдельной группе;

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

n – количество групп показателей.

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

Проведенный факторно-критериальный анализ на основе метода Дельфи позволил расширить апробацию показателей оценки для разных по типу музеев и библиотек (тип «А», тип «В», тип «С»), а также учесть мнение различных экспертов в области музейного и библиотечного дела.

Первоначально экспертам предлагалось ознакомиться со стратегическими целями, факторами и критериями эффективности, которые были смоделированы ранее на основе сбалансированной системы показателей эффективности управления на примере музеев и библиотек. Все вышеупомянутые элементы отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Стратегические цели, факторы, критерии эффективности управления государственными музеями и библиотеками, группы показателей

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

Источник: составлено автором.

Факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления

государственными музеями и библиотеками представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками

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

Источник: составлено автором.

Таким образом, анализ мнений экспертов в области музейного и библиотечного дела, собранных с помощью метода Дельфи, а также проведенный факторно-критериальный анализ позволили сделать следующие важные выводы: проведенное исследование подтверждает релевантность предлагаемых ранее групп показателей эффективности управления, которые в зависимости от категории музеев и библиотек корректируются по весам важности; мнения и наблюдения экспертов подтвердили тот факт, что оценка показателей требует помимо расчетно-аналитических методов проведение качественной оценки деятельности, поскольку необходимо учитывать как разнородность учреждений культуры, так и невозможность расчета отдельных качественных показателей. Более глубокая оценка требуется также для ряда количественных показателей, например, в процессе расчета рентабельности для казенных учреждений.

**Представлены предложения по разработке методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), включающей в себя средневзвешенный показатель финансовых, управленческих и индикативных параметров и факторно-критериальный анализ, рекомендованной для закрепления в программно-проектных инициативах.**

Успешная апробация методики позволила предложить ее закрепление в государственных программно-проектных инициативах, что будет способствовать устранению правовой неопределенности, определению перечня показателей эффективности управления и методов оценки на законодательном уровне. Структура методики представлена на рисунке 3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 - Структура методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), применимой для закрепления в программно-проектных инициативах

Правовая определенность вопроса оценки эффективности управления музеями и библиотеками позволит устранить конфликты между организациями культуры и государственными органами, повысит прозрачность деятельности музеев и библиотек, коммуникацию с заинтересованными лицами (государственными органами, партнерами, спонсорами, посетителями, иными организациями культуры).

### III Заключение

В настоящий момент в современном обществе с каждым днем все больше возрастает интерес к эффективности управления музеями и библиотеками, как со стороны спонсоров и учредителей, так и со стороны экспертов по музейному и библиотечному делу. Систематически поднимается вопрос о релевантности существующих методов оценки, их применимости к различным по своим атрибутам деятельности учреждениям культуры. Развитие организаций культуры в настоящий момент – это развитие не только отдельных организаций, но и повышение интеллектуального капитала всего общества, а также вклад в развитие человеческого потенциала. Сложность оценки подтверждается также и тем, что невозможно оценивать музей или библиотеки лишь по их коммерческому успеху, поскольку для организаций культуры это не главная целевая функция.

Можно утверждать, что в настоящее время сформировалась острая потребность государственных структур, инвесторов и спонсоров, руководителей организаций культуры в разработке единой методики оценки эффективности управления, которая будет гарантировать не только полноценную оценку как с учетом качественных и количественных показателей, так и прозрачность данной оценки для всех заинтересованных лиц.

В исследовании выявлены, проанализированы и систематизированы наиболее значимые концепции менеджмента, детерминирующие эффективность управления организациями, предложена концептуальная модель оценки эффективности управления организациями, позволяющая провести отбор и оценку качественных и количественных показателей эффективности управления с учетом экономического и социального аспекта деятельности организаций социально-экономической сферы; систематизированы количественные и качественные показатели, детерминирующие эффективность управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек); разработан на основе результатов эмпирического исследования средневзвешенный показатель измерения эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), учитывающий экономический и

неэкономический интерес деятельности и обеспечивающий комплексное применение финансово-управленческих, информационно-организационных, контрольно-аналитических мер оценки, способствующих повышению эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек); проведен факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры на примере музеев и библиотек, включающий в себя оценку качественных и количественных показателей эффективности управления в разрезе по целям, ключевым факторам успеха и критериям оценивания, апробирован факторно-критериальный анализ в процессе экспертного опроса, проведенного на основе метода Дельфи, представлены предложения по разработке методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), включающей в себя средневзвешенный показатель финансовых, управленческих и индикативных параметров и факторно-критериальный анализ, рекомендованной для закрепления в программно-проектных инициативах. Таким образом, достигнута заявленная цель исследования.

В результате проведения эмпирических исследований в работе выявлены значимые результаты для формирования единой методики оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры.

В исследовании предложены и адаптированы для практического применения средневзвешенный показатель измерения эффективности управления и факторно-критериальный анализ оценки эффективности управления государственными музеями и библиотеками. Предлагается к рассмотрению единая методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек) с целью ее дальнейшего закрепления в программно-проектных инициативах, учитывающая потребности заинтересованных лиц как на уровне государства, так и на уровне отдельной организации, индивида, экономический и неэкономический интерес деятельности музеев и библиотек.

В работе осуществлена проверка средневзвешенного показателя оценки

эффективности управления государственными учреждениями культуры на примере Федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный военно-исторический музей-заповедник «Прохоровское поле» и Областного государственного бюджетного учреждения культуры «Костромская областная универсальная научная библиотека». Факторно-критериальный анализ позволил апробировать показатели оценки эффективности управления для музеев и библиотек из разных категорий и интегрировать полученные результаты в единую методику оценки для ее дальнейшего закрепления в программно-проектных инициативах.

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

Предложенная методика оценки эффективности управления государственными учреждениями культуры (на примере музеев и библиотек), применяемая для закрепления в программно-проектных инициативах, может служить фундаментом для принятия широкого круга управленческих решений, мониторинга и стратегии на государственном уровне.

#### **IV Список работ, опубликованных по теме диссертации**

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

1. Абрамова, Р.С. Классификация государственных проверок при проведении аудита эффективности деятельности государственных музеев / Р.С. Абрамова // КАНТ. – 2019. – № 4 (33). – С. 6-9. – ISSN 2222-243X.

2. Абрамова, Р.С. Система показателей при проведении аудита эффективности деятельности государственных музеев и библиотек / Р.С. Абрамова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – № 2. – С. 242-247. – ISSN 2079-1690.

3. Абрамова, Р.С. Сравнительный анализ как инструмент оценки эффективности деятельности государственных музеев / Р.С. Абрамова //

Инновационное развитие экономики. – 2020. – № 3 (57). – С. 137-144.  
– ISSN 2223-7984.

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

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

6. Абрамова, Р.С. Факторно-критериальный анализ как способ оценки эффективности управления организациями / Р.С. Абрамова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 2 (46). – С. 332-334.  
– ISSN 2309-4788.

*Публикации в других научных изданиях:*

7. 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.