

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»**

**РАБОТА ПРОВЕРЕНА**

Рецензент, директор

\_\_\_\_\_ / И.Ю. Матвеева /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ / В.С. Антонюк /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Оценка эффективности деятельности муниципального учреждения культуры (на примере Кондинской межпоселенческой централизованной  
библиотечной системы)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ – 38.04.04.2019.970.ВКР**

**Руководитель, к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_ / А.С. Лапо /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Автор**

студент группы ЗЭУ – 352

\_\_\_\_\_ / И.Л. Кравцова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**Нормоконтролер, к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_ / Е.М. Колмакова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

## АННОТАЦИЯ

Кравцова И.Л. Оценка эффективности деятельности муниципального учреждения культуры (на примере Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 352, 77 с., 22 ил., 7 табл., библиогр. список – 25 наим.

Объектом дипломной работы является Кондинская межпоселенческая централизованная библиотечная система

Цель дипломной работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы

В дипломном проекте выявлена сущность специфики оценки эффективности муниципального учреждения культуры, проанализированы методы оценки эффективности деятельности муниципального учреждения культуры, проведен анализ эффективности деятельности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы, разработаны рекомендации по повышению эффективности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы, определен социальный эффект от внедрения этих рекомендаций.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут применяться при формировании управленческих решений применительно эффективности деятельности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системой.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ	
1.1 Теоретические основы оценки эффективности в государственном секторе.....	9
1.2 Специфика оценки эффективности муниципального учреждения культуры .....	18
1.3 Методика оценки эффективности деятельности муниципального учреждения культуры.....	29
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ КОНДИНСКОГО РАЙОНА	
2.1 Анализ деятельности сферы культуры в Кондинском районе.....	42
2.2 Анализ эффективности деятельности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы.....	49
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНДИНСКОЙ МЕЖПОСЕЛЕНЧЕСКОЙ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ БИБЛИОТЕЧНОЙ СИСТЕМЫ	
3.1 Рекомендации по повышению эффективности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы.....	59
3.2 Оценка эффективности предложенных мер.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	80

## ВВЕДЕНИЕ

Задача оценки эффективности, изначально характерная для коммерческих организаций, стала неотъемлемой частью мониторинга функционирования общественного сектора экономики. В условиях урезания бюджетного финансирования и усложняющихся требований к его использованию возникает необходимость в оценке эффективности деятельности организаций, являющихся «провайдерами» общественных благ. В сфере культуры оценка эффективности становится особо актуальной в связи с появлением различных организационно-правовых форм учреждений культуры, разнообразия механизмов финансирования, ростом конкуренции не только между учреждениями культуры, но и с поставщиками альтернативных развлекательных услуг.

Измерение эффективности учреждения культуры и выявление культурной ценности производимого им товара (услуги) – две взаимосвязанные стороны важной исследовательской задачи. Она связана с выявлением роли культуры в общественном развитии и, соответственно, с учетом этого фактора при разработке стратегических целей государственной культурной политики.

Таким образом, обращение к теме «эффективности» культуры – это вопрос, который выходит далеко за рамки финансирования учреждений культуры. Он переносит проблему в плоскость «рыночного обоснования» и «экономической выгоды» [4].

Объект исследования: система управления деятельностью учреждений культуры в муниципальном образовании.

Предмет исследования: факторы повышения эффективности деятельности учреждений культуры в муниципальном образовании.

Цель: Повысить эффективность деятельности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы.

Задачи:

- 1) Рассмотреть теоретические основы оценки эффективности в государственном секторе
- 2) Обозначить специфику оценки эффективности муниципального учреждения культуры
- 3) Изучить методику оценки эффективности деятельности муниципального учреждения культуры
- 4) Проанализировать деятельность сферы культуры в Кондинском районе
- 5) Проанализировать эффективность деятельности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы
- 6) Разработать рекомендации по повышению эффективности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы
- 7) Проанализировать оценку эффективности предложенных мер.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

## 1.1 Теоретические основы оценки эффективности в государственном секторе

В настоящее время государственный сектор экономики имеется абсолютно во всех странах мира. Его целесообразность в современной рыночной экономике сомнению не подвергается. С политэкономической точки зрения государственный сектор является «сквозным», универсальным понятием, ибо как экономический феномен он присущ практически всем историческим эпохам и общественно-экономическим формациям. Под понятием государственного сектора понимается совокупность предприятий, организаций, учреждений, находящихся в государственной собственности и управляемых государственными органами или назначаемыми ими лицами. Главным ресурсом государственного сектора является власть, главным эффектом его деятельности – административный (усиление функций управления и контроля) На Рисунке 1 мы видим составные части государственного сектора



Рисунок 1 – Состав государственного сектора

С точки зрения своего генезиса государственный сектор обладает определенной спецификой.

Так, если в странах с развитой рыночной экономикой государственный сектор естественным образом «вырастал» на основе частного, будучи следствием возникших потребностей в обобществлении неких видов деятельности, в то время как в современной России он возник в результате приватизации государственной собственности как его экономической основы под предлогом ее неэффективности. Таким образом, в западном мире государственный сектор экономики постепенно создавался в рыночной среде, в то время как в России он не столько создавался, сколько расформировывался и самим фактом уменьшения своих масштабов способствовал формированию рыночной среды.

Вокруг векторов, форм и глубины изменений в российском госсекторе не прекращаются активные споры. Они идут в периодических научных публикациях, на конференциях и симпозиумах специалистов. При обсуждении экономической активности государства, по-прежнему, острыми остаются проблемы определения границ, масштабов, тенденций, динамики, функций, эффективности государственного сектора, соотношения частного и государственного секторов [12].

Продуманная политика развития российского государственного сектора экономики должна базироваться на надежной теоретической базе, выработанной экономической наукой о государственном секторе и его эффективности. Без этого невозможно осмысленно поставить задачи, которые государственный сектор должен решать в экономике, в обществе.

Проблема эффективности деятельности государственного сектора является одной из ключевых в условиях трансформационных изменений. Наука и практика свидетельствуют о том, что уровень жизни населения и его благосостояние на 60 - 70 % зависят от системного подхода к управлению и от эффективности управления и на 30-40 % – от других факторов. Кроме того, результаты эмпирических исследований, проводимых в последнее время, свидетельствуют о

том, что качество государственного управления влияет на приток иностранных инвестиций в страну, а прозрачность государственных органов и эффективные механизмы внешней подотчетности тесно связаны с показателями экономического роста. Более того, обосновано наличие взаимосвязи между качеством государственных услуг и уровнем бедности. Все вышеуказанное свидетельствует о том, что повышение эффективности государственного сектора является одним из условий обеспечения устойчивого социально-экономического развития и повышения благосостояния населения.

Мониторинг эффективности функционирования государственного сектора является важнейшим элементом системы государственного регулирования. В настоящее время исследования эффективности как всего госсектора, так и его отдельных элементов превратились в самостоятельное научное направление.

Эффективность госсектора в узком смысле. Классическое представление об экономической эффективности базируется на соизмерении результатов и затрат. Конкретизацией данного понятия выступают разнообразные показатели производительности, исчисляемые как выработка на единицу рассматриваемого ресурса (труд, капитал, время, материалы, энергия и т.п.). Госсектор полностью подпадает под эти показатели и может подвергаться соответствующей количественной оценке различных аспектов своей деятельности. Частным проявлением эффективности госсектора в узком смысле слова выступает такой важный показатель, как производительность труда на предприятиях госсектора (отношение выручки или объема производства к численности занятых работников). Другой важный показатель деятельности госсектора – инвестиционная активность (отношение капиталовложений к выручке или объему производства). Подобных показателей может быть сколько угодно много в зависимости от рассматриваемого экономического ресурса, используемого в деятельности госсектора. В дальнейшем мы рассмотрим некоторые специфические показатели эффективности госсектора, например, показатель инновационной активности. Немного более широкое понимание эффективности



связано с соотношением не только результатов и затрат, но и с соотношением вообще каких-то двух статистических агрегатов или явлений. Например, можно сравнить фактические и плановые показатели производства, что также представляет собой характеристику эффективности работы хозяйствующего субъекта, будь то госсектор в целом или его отдельное предприятие. Такие показатели имеют особое значение именно для системы управления госсектором.

Традиционные показатели эффективности теряют свое значение при рассмотрении сложных, многофункциональных и интеллектуальных видов деятельности. Во многих областях эффективность действий работника определяется степенью гибкости и правильностью осуществляемого им процесса целеполагания. Например, эффективность действий врача бессмысленно оценивать по количеству прописанных уколов или таблеток на человека, а также по числу принятых и осмотренных пациентов. В данном случае лечение больного представляет собой разветвленный процесс, на каждом этапе которого врач проводит тонкую диагностику болезни и ставит специфические цели в зависимости от жизненного контекста с учетом специфики организма пациента.

Другой пример бессмысленности традиционного показателя производительности труда – работа информационных отделов крупных компаний. Так, число страниц в ежегодных финансовых и маркетинговых отчетах фирмы не дает ничего о деятельности ее информационной службы. Однако более правильная систематизация и организация этих же самых отчетов может привести к прорыву в понимании того, что компании делать следует, а чего – не следует [7].

Таким образом, для оценки эффективности современных видов экономической деятельности должен учитываться еще один аспект – адекватность и гибкость механизма целеполагания. Данный аспект отражает качественные стороны производственной деятельности и не может быть выражен примитивными показателями выработки на единицу ресурса.

Подобные требования приводят к формированию новой парадигмы экономической эффективности и производительности, предполагающей их расширенное понимание. В настоящее время экономическая наука и практика управления находятся в процессе поиска новых форм данной парадигмы и сфер для их применения. Для оценки деятельности органов законодательной, исполнительной и судебной власти, входящих в состав госсектора, новая трактовка понятия эффективности особенно актуальна и востребована.

Расширенная трактовка эффективности госсектора связана также с пониманием того, насколько рациональны и оправданы его существующие масштабы. Даже если госсектор сам по себе высокопроизводителен, но его размер либо слишком мал, либо слишком велик, то это говорит о неэффективности построенной модели госсектора и, следовательно, о низкой общесистемной (макроэкономической) эффективности госсектора. Таким образом, расширенное понимание эффективности госсектора предполагает учет того, насколько хорошо (эффективно) он вписывается в секторальную структуру национальной экономики [2].

Определив понятие «эффективность государственного сектора», необходимо перейти к выяснению основного вопроса - о критериях эффективности. В нем - суть проблемы. Понятие «критерий эффективности» государственного сектора обозначает признак или совокупность признаков, на основании которых оценивается эффективность системы управления в целом, а также отдельных управленческих решений. Стержневым элементом данного понятия является термин «оценка». Его специфический смысл предопределяет неоднозначность процедуры оценивания людьми результатов и последствий одних и тех же действий и решений управляющего субъекта. Оценка эффективности государственного сектора необходима как для государственных органов власти, так и для общества. Обществу она позволяет контролировать качество деятельности государственных институтов. А руководителям и

государственным служащим она необходима для самоконтроля и усовершенствования управленческого процесса.

Проблема оценки эффективности - это проблема анализа управленческой деятельности и принимаемых решений. Оценка как ядро понятия «критерий эффективности» - термин, производный от понятия «ценность», которое указывает на общественное значение тех или иных явлений (социальных и природных). Объектами оценки выступают разнообразные результаты управленческой деятельности, жизненные средства, виды общественных отношений, процессы, конкретные акты деятельности и пр. Они именуется «предметными ценностями». Объекты оцениваются (определяется их общественное значение) в соответствии с идеалами, принципами, целями, концепциями, нормами и т.д. Данные явления относятся к числу «субъективных ценностей». Их следует отличать от «предметных ценностей» (объектов оценивания).

Современные подходы в оценке государственного управления строятся на более широком - «социальном подходе», не только апеллирующем к обобщающему взгляду на структуру общественных отношений, но увязывающем стадии производства и потребления общественного продукта. Не случайно в исследовательской литературе последних десятилетий получило разработку понятие социальной эффективности в качестве альтернативы экономической (или механической) эффективности. Обращаясь к разработкам методик оценки эффективности государственного управления применительно к органам управления национального уровня, следует отметить их определенное практическое значение. В ряде стран эти оценки встроены в систему исполнительной власти и являются элементами мониторинга и контроля функционирования ее органов. Оценка эффективности государственного управления представляет собой многогранный и многоуровневый процесс, предполагающий использование всеобщих, отраслевых и иных, более частных, дополнительных критериев. В том числе и тех, которые отражают отложенные

эффекты, способные проявиться в краткосрочной или среднесрочной перспективе деятельности госаппарата. Наряду с подходами, отражающими стоимостные или организационные показатели работы госаппарата, его институциональные и количественно описываемые параметры, оценка профессиональной деятельности госаппарата по осуществлению полномочий государственной власти предполагает и применение качественных критериев, позволяющих понять и объяснить различные процессы и механизмы системы государственного управления. Применение такого разнородного комплекса критериев и подходов прежде всего отражает дифференцированный характер государственной деятельности. В конечном счёте, это дает понимание того, что успехи на одних направлениях управленческой активности госаппарата могут совмещаться с совсем не удовлетворительной работой на других. Одним словом, на разных социальных площадках или применительно к различным социально-экономическим проектам государственное управление может демонстрировать различную степень своей результативности и эффективности. В данном контексте, понятие социальной эффективности определяет функцию минимизации транзакционных издержек и непосредственно связано с эффективностью функционирования механизма координации социальных взаимодействий. Концептуализация понятия «социальная эффективность» в современной литературе строится на следующих предпосылках:

Социальная эффективность администрации заключается в уменьшении на макроуровне политической неопределенности, формулировке четких правил игры и контроле за их исполнением.

Социальная эффективность тем выше, чем больше вложения общества в повышение способности государства «эффективно проводить и пропагандировать коллективные мероприятия».

Ключевым способом повышения потенциала государства и, соответственно, социальной эффективности как результата использования этого потенциала

является создание эффективной системы норм и правил, проясняющих социальные взаимодействия и ограничивающих риски разного рода

Сложившиеся в современной исследовательской литературе подходы к оценке социальной эффективности обоснованно строятся на разведении категорий общей, специальной и конкретной социальной эффективности.

Общая социальная эффективность управления характеризует результаты и последствия функционирования управленческой системы. Применительно к системе государственного управления этот конструкт характеризует вклад системы государственного управления в качественное развитие общества как объекта управления.

Специальная социальная эффективность является инструментом оценки качества организации субъекта управления с точки зрения его содержательных и структурно-функциональных характеристик (содержание и смысл деятельности; структура, функции, технологии функционирования и т. п.); применительно к системе государственного управления этот показатель призван характеризовать качество функционирования аппарата государственного управления.

Конкретная социальная эффективность соотносится с детальными особенностями организации процесса управления (в случае государственного управления с конкретными элементами и особенностями функционирования системы государственной машины).

Следует заметить, что в таком подходе к оценке эффективности существенной сложностью выступает конвенциональный характер критериев - отсутствие общепринятых и однозначных оснований.

Исторически в оценке эффективности государственного управления доминировал критерий экономической эффективности, что существенным образом отразилось на существующей системе оценки эффективности государственного управления в Российской Федерации сложившейся в рамках определенными основными направлениями административной реформы, проводящейся в стране с 2003 года. Следует заметить, что на эту систему

повлияли как конкретные установки, связанные с параллельной бюджетной реформой, реформой государственной службы и реформой местного самоуправления, так и общие идеологические установки, определяющие общий характер реформирования различных направлений деятельности государства. При доминировании идеологии «экономического подхода» к государственному управлению («новый государственный менеджмент», «качество государственного производства услуг», «экономия ресурсов») система оценки эффективности формировалась под влиянием также идеологии рационального управления (принцип бюрократии), патернализма, «реактивного государства» и др. Система оценки эффективности получилась неоднородной, с ярко выраженной узостью «экономизма» применительно к государственному управлению. С этим связан и слабый интерес именно к социальной эффективности государственного управления. Однако положительным шагом было стремление перенести идею эффективного государственного управления в плоскость выработки национальной модели оценивания и ее внедрения в практику государственного управления.

Выводы по разделу:

В заключение хотелось бы отметить, что госсектор играет заметную роль в структурной государственной политике. Государство создает новые объекты или расширяет и реконструирует старые в тех сферах деятельности, отраслях и регионах, куда частный капитал притекает недостаточно.

Оценивая происходящие в этой области процессы в России, можно сожалеть по поводу отсутствия политики в государственном секторе и последовательного разрушения в последние годы тех отраслей, которые составляют инфраструктуру экономики, обеспечивая жизнедеятельность страны, ее оборону, безопасность и экономическую независимость.

Продуманная политика развития российского государственного сектора экономики должна базироваться на надежной теоретической базе, выработанной экономической наукой о государственном секторе и его эффективности. Без этого

невозможно осмысленно поставить задачи, которые государственный сектор должен решать в экономике, в обществе. Их в настоящее время накопилось в России немало - и тактических, и стратегических.

Для сбалансированности государственного и частного секторов, для наилучшего функционирования госсектора необходимо проведение четкой, эффективной экономической политики в государственном секторе [9].

## 1.2 Специфика оценки эффективности муниципального учреждения культуры

Оценка эффективности деятельности учреждений культуры – важный и сложный этап процесса управления в сфере культуры. В силу того, что целью работы организаций культуры является не получение прибыли, а достижение социальных результатов, коммерческая деятельность в учреждениях культуры носит подчиненный характер. Человек обращается к учреждениям культуры, прежде всего, для удовлетворения своих нематериальных потребностей. Как следствие, оценка коммерческой деятельности в организациях культуры носит ярко выраженную специфику. Оценка эффективности работы учреждений культуры должна базироваться, прежде всего на удовлетворении культурных потребностей посетителей и приоритетными в оценке эффективности работы учреждений культуры являются отраслевые (специальные) показатели, а так же оценка выполнения муниципального задания.

Прежде чем рассмотреть специфику оценки эффективности муниципального учреждения культуры, хотелось бы раскрыть общую специфику данной области. Управление сферой культуры является важным направлением муниципальной социальной политики, во многом определяющим комфортность проживания населения на муниципальной территории.

Муниципальная культурная политика – совокупность принципов и норм, которыми руководствуются местные органы в своей деятельности по сохранению,

развитию и распространению культуры, а также сама их деятельность в области культуры.

Современная практика управления культурным процессом предусматривает конструкцию по уровням власти:

–на уровне законодательной власти – через соответствующие комиссии законодательных собраний субъектов РФ;

–на уровне исполнительной власти субъектов РФ – через управления, комитеты, департаменты культуры;

–на уровне исполнительной власти в муниципальных органах – через районные отделы и управления культуры.

На Рисунке 2 мы можем наблюдать подробную градацию подразделений сферы культуры в Российской Федерации.



Рисунок 2 – Схема структуры Министерства культуры РФ

Поскольку управление муниципальной сетью учреждений культуры является компетенцией районных отделов и управлений – рассмотрим наиболее характерную их организационно-управленческую модель.

Отдел, управление культуры – наиболее распространенная форма органа управления в структуре муниципального образования, выполняющая функции исполнительного органа власти в сфере культуры [4].



Для реализации своих функций отделы культуры наделены правом юридического лица и являются главными распорядителями кредитов в объеме утвержденной для подведомственной им сети сметы. Как правило, положения об отделах культуры, где определены компетенция и полномочия, а также структура подведомственной сети, утверждаются постановлением (распоряжением) администрации муниципального округа.

На сегодня существуют пять моделей управления объектами муниципальной собственности, их суть можно пронаблюдать в Таблице 1.

Таблица 1 – Модели управления объектами муниципальной собственности

Модель	Описание
1 модель	отделы культуры, обладающие доверенностью от районных КУМИ (Комитеты по управлению муниципальным имуществом) на оперативное управление объектами культуры, финансирующие коммунальные расходы, использующие средства от аренды объектов в качестве дополнительного дохода бюджета культуры.
2 модель	отделы культуры, не обладающие правами управления недвижимостью, т. к. эти права напрямую делегированы учреждениям от КУМИ, являющимся совместно с отделами культуры учредителями организаций культуры. Финансирование коммунальных расходов в этом случае идет через отделы культуры, средства от арендной платы в полном объеме возвращаются в КУМИ.
3 модель	отделы культуры, наделенные правами оперативного управления объектами недвижимости организаций культуры, не обладающих статусом юридического лица и одновременно совместно с КУМИ являющиеся учредителями организаций культуры со статусом юридического лица. Финансирование коммунальных расходов при этом осуществляется через отделы культуры, средства от арендной платы в полном объеме возвращаются в КУМИ.
4 модель	отделы культуры, являющиеся учредителями организаций культуры, финансирующие коммунальные расходы объектов культуры, находящихся в собственности как районных КУМИ, так и муниципалитетов.
5 модель	отделы культуры, являющиеся учредителями организаций культуры, финансирующие коммунальные расходы учреждений культуры, расположенных в арендованных помещениях других собственников, в т. ч. бывших профсоюзных зданиях .

Таким образом, собственниками объектов культуры на муниципальном уровне являются муниципалитеты, которые, как правило, делегируют полномочия учредителя районным отделам культуры. Часто учредителями организаций культуры выступают одновременно районные отделы культуры и КУМИ, причем

КУМИ наделяет учреждение правом оперативного управления либо делегирует это право районным отделам культуры. Одним из основных и наиболее распространенных источников содержания муниципальной сети является повсеместная практика аккумуляции средств районного бюджета культуры и собственных доходов сетевых единиц.

Для муниципальных учреждений культуры характерна высокая концентрация ресурсов на уровне района. Они управляются через районные структуры и обеспечивают организационное, информационное и творческое содержание культурной деятельности на территории муниципального образования.

Широкий круг полномочий местных органов самоуправления в области культуры предусматривает ряд ответственных действий, а именно:

- осуществление государственной политики в области культуры на своей территории;

- участие в формировании местных бюджетов и фондов развития культуры;

- осуществление разработки и применение местных нормативов финансирования культуры;

- регулирование в пределах своей компетенции вопросов собственности в области культуры;

- создание, ликвидацию и реорганизацию муниципальных учреждений культуры, а также их регистрацию.

Таким образом, на муниципальном уровне местным органам власти в сфере культуры предписан комплекс действий по управлению ресурсами культуры в целях обеспечения государственной культурной политики.

Главные цели отделов культуры будут заключаться в подготовке и реализации:

- предложений по объемам дотаций из регионального фонда финансовой поддержки поселений и районных фондов финансовой поддержки муниципальных образований, а также других фондов – на обеспечение услуг

культуры в муниципальных образованиях, где уровень бюджетного обеспечения недостаточен;

–видов бюджетных услуг, например на государственные услуги по сохранению нематериального культурного наследия.

В связи с этим к основным задачам отделов культуры можно отнести следующие.

Отдел культуры принимает участие в бюджетном процессе что зафиксировано в главе 18 Бюджетного кодекса РФ, а именно в качестве органа местного самоуправления отдел (управление) культуры:

–принимает участие в составлении проекта бюджета, представлении его на утверждение в законодательный орган местного самоуправления;

–осуществляет ведомственный контроль за его исполнением;

–представляет отчет об исполнении бюджета.

Отдел культуры принимает участие в составлении перспективного финансового плана по своему направлению деятельности и его последующей корректировке с учетом показателей среднесрочного прогноза социально–экономического развития муниципального образования.

Отдел культуры может быть уполномочен органом местного самоуправления в качестве распорядителя бюджетных средств в соответствии с требованием Бюджетного кодекса РФ.

Отдел культуры принимает участие в разработке и исполнении муниципальных целевых и комплексных программ в части социокультурного развития муниципального образования.

Отдел культуры управляет муниципальным имуществом, предназначенным для обеспечения населения услугами организаций культуры, переданным в оперативное управление, либо в безвозмездное пользование в установленном порядке.

Отдел культуры принимает участие в формировании, размещении и контроле за исполнением муниципального заказа на выполнение работ и оказание услуг, связанных с культурной деятельностью [5].

Как субъект культурной политики, обладающий соответственной компетенцией, отдел культуры может быть наделен отдельными государственными полномочиями субъекта РФ с передачей необходимых материальных и финансовых ресурсов (через принятые законы субъекта РФ) и использовать аккумулированные средства фондов в интересах культурного развития муниципальных образований.

В этих целях могут заключаться договоры (соглашения):

- о разграничении полномочий между органами власти разного уровня;
- совместном пользовании имуществом учреждений культуры;
- передаче части полномочий органу власти в области культуры другого уровня.

Поскольку на уровне муниципального района прописаны полномочия по обеспечению функций межпоселенческого характера и в целях их реализации муниципальный район наделен рядом отдельных государственных полномочий (для чего сформированы соответствующие фонды), возможно предположить, что в структуре исполнительно-распорядительных органов местной администрации муниципального района должен находиться отдел культуры, структура которого будет учитывать подсистемы управления. К таковым относятся следующие службы:

- информационно-аналитические – дающие управленческой системе динамическую картину всего происходящего в границах подведомственной ей сферы (для относительно небольших систем типа ОК эти службы могут выполнять функции мониторинга текущих процессов, анализа хода реализации принимаемых решений, аналитической службы и прогноза);

–концептуально-программные – разрабатывающие концепции, программы, стратегии, сценарии предстоящих действий на основе результатов работы информационно-аналитических подсистем;

–службы взаимодействия с общественностью – обеспечивающие участие общественных объединений в принятии и реализации затрагивающих общественные интересы решений .

С учетом вышеизложенного можно вычленить ряд основных функций отдела культуры.

1) Обеспечение государственной культурной политики через систему муниципального заказа:

–на библиотечное обслуживание посредством сети библиотек;

–художественное и эстетическое воспитание;

–сохранение материального культурного наследия (сеть музеев);

–сохранение нематериального культурного наследия, развитие любительского творчества и досуга.

2) Стратегическое развитие и программное планирование, предусматривающие разработку и реализацию программ развития культуры муниципального района, включающих все сетевые аспекты деятельности.

3) Ресурсное обеспечение и контроль, предусматривающие аккумуляцию материальных, финансовых, кадровых ресурсов всех объектов культуры и субъектов культурной деятельности муниципального образования.

4) Правовое обеспечение, которое может быть реализовано через комплекс местных нормативных актов:

–о нормативах социальной обеспеченности услугами учреждений культуры с учетом экономических, демографических особенностей и культурных традиций;

–о нормативах объемов (перечне) услуг культуры в зависимости от типа учреждения;

–о материальных, финансовых и бюджетных нормах обеспеченности учреждений культуры;

–об утверждении нормативов трудозатрат для определения штатной численности учреждений;

–об утверждении показателей отнесения к группам по оплате труда;

–об утверждении местной системы стимулирующих доплат.

5) Координация деятельности и взаимодействие учреждений культуры со структурами, осуществляющими социальные мероприятия, реализуемые через систему проектов, направленных:

– на сохранение традиций – народных, патриотических;

–развитие любительского искусства и ремесел (фестивали, выставки, коллективы самодеятельности);

–поддержку социально незащищенных слоев населения (объединения инвалидов, пожилых людей);

–поддержку общественных инициатив: движений за здоровый образ жизни, экологических и т. п.

Итак, отделы культуры являются главными распорядителями кредитов в объеме утвержденной сметы и:

–обеспечивают бюджетные заявки, готовят документацию, формируют и финансируют подведомственную сеть;

–обеспечивают сеть материальными и информационными ресурсами;

–ведут хозяйственную деятельность, подменяя соответствующие функции учреждений без образования юридического лица;

–координируют творческий процесс.

В настоящее время отрасль культуры как упорядоченная совокупность организаций и учреждений, деятельность которых направлена на реализацию государственной политики и удовлетворение соответствующих потребностей жителей региона, сталкивается с рядом проблем и вызовов:

–внешними, связанными с местом и ролью отрасли в социальном пространстве субъекта РФ;

–внутренними, обусловленными содержательными и структурными аспектами функционирования самой отрасли.

Современный подход к управлению учреждением культуры и отраслью культуры – это комплекс действий, которые обеспечивают их устойчивое развитие в долгосрочной перспективе за счет создания конкурентных преимуществ и укрепления их специфических социальных функций.

Таким образом, роль органа управления культуры муниципального уровня заключается в создании системы взаимодействия органов власти и органов управления различных уровней, а также в обеспечении совместной деятельности общественных организаций и структур социального сектора по осуществлению культурной политики на территории.

Оценивая вопрос экономической эффективности организаций и учреждений культуры, монетизации услуг культуры в последние годы получил в Российской Федерации новый импульс активности в связи с усилением прагматических начал в деятельности высших органов государственной власти и управления. При этом сфера культуры по-прежнему воспринимается как отрасль, функционирование которой убыточно для государственного бюджета, а финансово-экономические ведомства настойчиво пытаются оценить культуру исключительно с точки зрения ее хозяйственной деятельности. При этом предпринимаются попытки поставить знак равенства между финансово-хозяйственной деятельностью коммерческих предприятий и учреждениями культуры, значительная часть которых существует в форме некоммерческих организаций [12].

Между тем, учреждения культуры в силу специфических целей своей деятельности выделяются рядом особенностей экономики и менеджмента, не позволяющих сравнивать их деятельность с хозяйствующими субъектами, преследующими цели извлечения прибыли из своей деятельности. Различные стороны специфики этой деятельности находят свое отражение в теоретических концепциях, посвященных особенностям экономики и управления организаций и учреждений сферы культуры, среди которых можно выделить теории

«производства общественных благ» (public goods production theory), «невыполненного контракта» (the contract failure theory), общественного контроля.

Таблица 2 – Специфика оценки эффективности учреждений культуры

Теория	Авторы	Суть теории
Теория «невыполненного контракта»	И. Илмана и Г. Хансмманна	Согласно теории «невыполненного контракта», в ряде случаев рыночный механизм не обеспечивает эффективного контроля за деятельностью производителей, в связи с чем последние могут намеренно завышать цену, что приводит к ухудшению благосостояния клиента. Таким образом, со стороны производителя может иметь место нарушение обычных контрактных обязательств, что Г. Хансмманн называет «невыполненным контрактом». В этих условиях потребители оказываются более защищенными, если они работают с некоммерческими организациями. Некоммерческие структуры законодательно ограничены в возможностях внутреннего распределения доходов между работниками и должны направлять полученные средства на развитие основной деятельности организации, что контролируется со стороны общества.
Теория «производства общественных благ»	Д. Шифа и Б. Вайсброта	Специфика экономики организаций и учреждений культуры возникает вследствие неэффективности коммерческих структур в производстве общественных благ, к коим относятся услуги сферы культуры. Общей отличительной особенностью услуг культуры как разновидности общественных благ, по сравнению с частными благами, является наличие двух свойств – неконкурентности и неисключаемости, т.е. отсутствие соперничества в потреблении услуг культуры и невозможность воспрепятствовать их потреблению. Если получение выгод от потребления частных благ, к которым относится большинство товаров и услуг, одним покупателем делает невозможным получение таких же выгод другим покупателем, то использование услуг культуры как общественного блага одним потребителем содержит в себе возможность получения от этой же услуги таких же выгод всеми другими потребителями. Это ограничивает возможности введения рыночной платы за пользование услугами культуры. Так, обращение дополнительного человека к культурному наследию не влияет на потребление остальных людей, а также не может быть ограничено. Уникальная книга, картина или музыкальное произведение остаются достоянием всех членов общества и последующих поколений, и потому возможно их совместное и неоднократное использование. Кроме того, производство культурных благ сопровождается внешними эффектами, которые заключаются в появлении издержек или выгод, не учтенных в ценах и выпадающих на долю третьих лиц.



На общественный контроль как главную особенность экономики и менеджмента некоммерческих организаций, указывают также А. Бен-Нер, Б. Гуи и Т. ван Хомиссен, И. Фама и М. Дженсен. Данный контроль, по их мнению, содействует доверию организации, определяет социальную значимость ее работы и необходимость ее финансирования. Социальная значимость, или социальный эффект, отражает результаты деятельности некоммерческой организации, не связанные с получением материальных выгод, а направленные на рост благосостояния общества.

Однако какой бы концепции ни придерживались экономисты в объяснении сути и специфики экономической деятельности учреждений культуры, в любом случае возникает вопрос оценки качества и эффективности деятельности учреждений культуры.

Понятие качества определяется как соответствие идеального образа услуги и реального воплощения этой услуги. Для обеспечения возможности анализа этого соответствия должны быть определены стандарты качественной услуги. Идеальный образ качественной услуги подразумевает связанные между собой процесс, результат, сопоставимость цели и результата (результативность), достижение цели с наименьшими затратами (эффективность). При этом подразумеваются затраты разного типа – как экономические, так и человеческие.

Отечественные исследователи в сфере управления культурой структурируют понятие эффективной деятельности организаций и учреждений культуры и выделяют несколько видов эффективности, каждый из которых раскрывает в наиболее полной мере ту или иную качественную сторону этого сложного социального явления [6].

Специфика эффективного функционирования муниципальных учреждений и организаций культуры находят свое отражение и в различных нормативно-правовых документах Российской Федерации.

Выводы по разделу:

Подводя итоги, заметим, что сегодня, в период глубочайших преобразований системы государственного управления решение вопросов конструирования управляющих систем в соответствии с идеологией административной реформы и реформы местного самоуправления отдано в компетенцию представительных органов субъекта Федерации и муниципального образования. От того, насколько успешно удастся вписаться учреждениям культурно-досуговой сферы в социокультурную политику своей территории под эгидой отраслевого органа управления культуры на муниципальном уровне, зависит судьба этой наиболее массовой и демократичной сети учреждений культуры.

### 1.3. Методы оценки эффективности деятельности муниципального учреждения культуры

Результаты анализа документальных источников, проведенного в процессе выполнения работы, позволили выделить следующие методики, которые либо непосредственно рекомендованы для использования в деятельности организаций и учреждений культуры, либо разработаны в рамках смежных отраслей экономики и социальной сферы, но были адаптированы впоследствии для применения в деятельности государственных учреждений и организаций культуры.

Все выделенные в процессе проведенного научного исследования методы оценки эффективности деятельности учреждений культуры по степени их общности можно разделить на 4 большие группы: международные, межведомственные, отраслевые (в границах сферы культуры) и специальные. Их подробную градацию можно увидеть на Рисунке 3.

Международные методы оценки анализа эффективности деятельности организаций и учреждений разработаны зарубежными исследовательскими центрами и консалтинговыми компаниями для использования в различных сферах

экономики и социальной жизни, в том числе и сфере культуры. Как правило, отличаются высоким уровнем структурирования и формализации и наличием методических руководств по их внедрению использованию и использованию в организациях и учреждениях.

Межведомственные методики разработаны отечественными экономистами, специализирующимися на деятельности предприятий социальной сферы, и распространяются на российские организации и учреждения, предоставляющие населению социальные услуги.

Отраслевые методики ориентированы на анализ деятельности всех организаций и учреждений культуры или значительной группы таких учреждений, а специальные – только на один тип организаций и учреждений культуры [13].

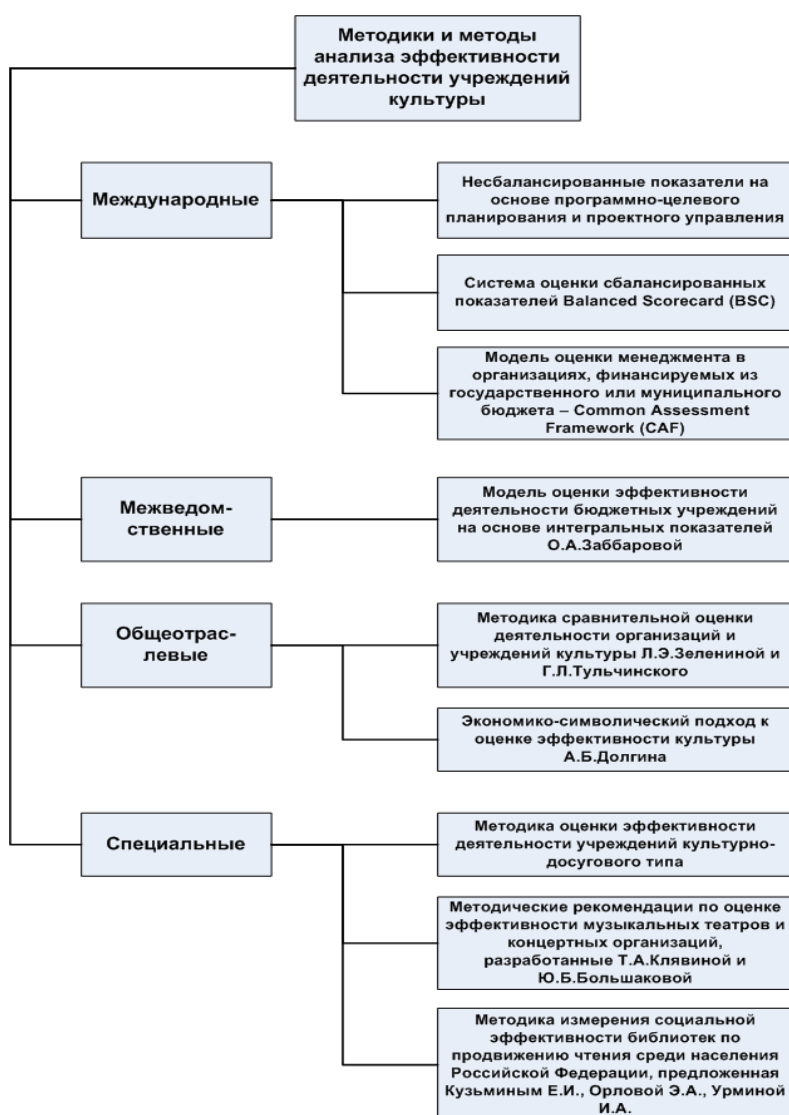


Рисунок № 3 – Классификация методов оценки эффективности организаций и учреждений культуры

Информация представленная в Таблице 3, позволит нам познакомиться со спецификой различных методов, с разнообразием их показателей, способствующих в разносторонней оценке эффективности муниципальных учреждений культуры.

Таблица 3 – Характеристика методов оценки эффективности деятельности муниципального учреждения культуры

Метод	Учёные	Краткое описание
Международные	Разработано Министерством культуры Российской Федерации	<p>1) Проектный подход к оценке эффективности культуры.</p> <p>В условиях внедрения на государственном уровне концепции программно-целевого планирования и управления, базирующейся на проектном подходе, стандарты и методология оценки эффективности проектов становятся определяющими при подведении итогов реализации целевых программ, в том числе и в сфере культуры.</p> <p>Под эффективностью проекта понимается свойство проекта, которое характеризует его приспособленность давать требуемые результаты (эффекты) в процессе своего выполнения и/или по его завершении. Оценка эффективности реализации проекта осуществляется путем сопоставления реально достигнутых значений показателей из перечня показателей, определенных в качестве базовых при инициализации проекта, с их контрольными значениями, которые должны быть достигнуты по условиям реализации проекта к соответствующему моменту времени в будущем (к окончанию проекта в целом или одного из его контрольных этапов).</p> <p>Принятие проектного подхода в качестве основы управленческой деятельности государственных учреждений стимулировало разработку формализованных методик оценки эффективности их работы.</p> <p>2) В Министерстве культуры Российской Федерации разработаны методики, позволяющие</p>

Продолжение Таблицы 3.

		<p>формализовать оценку эффективности реализации федеральной целевой программы «Культура России (2012-2018 гг.)» и эффективность деятельности учреждений культурно-досугового типа субъектов Российской Федерации.</p> <p>Оценка эффективности реализации федеральной целевой программы «Культура России (2012-2018 гг.)» проводится на основе использования системы целевых индикаторов и показателей по приоритетным направлениям программы. Оценка текущей эффективности ее реализации производится путем сравнения фактически достигнутых значений целевых индикаторов за соответствующий год с утвержденными на год значениями целевых индикаторов.</p> <p>Эффективность реализации программы оценивается как степень фактического достижения целевых индикаторов.</p> <p>Оценка текущей эффективности реализации Программы производится путем сравнения фактически достигнутых значений целевых индикаторов за соответствующий год с утвержденными на год значениями целевых индикаторов. Эффективность реализации Программы оценивается как степень фактического достижения целевых индикаторов по формуле:</p> $E = \frac{I\phi_1 + I\phi_2}{In_1 + In_2} \times 100\% \quad (1)$ <p>где, <math>E</math> – эффективность реализации Программы (процентов);  <math>I\phi_1</math> и <math>I\phi_2</math> – значения целевых индикаторов, достигнутые в ходе реализации Программы;  <math>In_1</math> и <math>In_2</math> – значения целевых индикаторов, утвержденные Программой.</p> <p>Оценка текущей эффективности реализации Программы по различным ее направлениям производится путем сравнения фактически достигнутых показателей Программы за соответствующий год с утвержденными на год значениями целевых показателей Программы. Эффективность реализации Программы по различным ее направлениям оценивается как степень фактического достижения целевых показателей программы по формуле:</p>
--	--	--

Продолжение Таблицы 3

		$E_1 = \frac{I\phi_3 + I\phi_4 + I\phi_n}{In_3 + In_4 + In_n} \times 100\% \quad (2)$ <p>где, <math>E_1</math> – эффективность реализации Программы (процентов);  <math>I\phi_3</math> и <math>I\phi_4</math> – значения показателей, достигнутые в ходе реализации Программы;  <math>In_3</math> и <math>In_4</math> – значения показателей, утвержденные Программой;  <math>n</math> – количество показателей Программы.</p> <p>2) Методические рекомендации 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</p> <p>I. Показатели эффективности деятельности по видам учреждений культуры</p> <p>Общедоступные (публичные) библиотеки</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) количество зарегистрированных пользователей (единиц);</li> <li>2) объем фонда библиотеки (тыс. экземпляров);</li> <li>3) количество обращений в библиотеку в отчетный период (единиц);</li> <li>4) количество новых поступлений в библиотечный фонд (всего), в том числе:             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. количество новых поступлений на электронных носителях (экземпляров);</li> </ol> </li> <li>5) количество изданий в библиотеке в расчете на 1 жителя (единиц);</li> <li>6) количество отставренных документов (экземпляров);</li> <li>7) количество справок, консультаций для пользователей (всего), в том числе:             <ol style="list-style-type: none"> <li>7.1. количество справок, консультаций для пользователей в автоматизированном (виртуальном) режиме (единиц);</li> </ol> </li> <li>8) количество полнотекстовых оцифрованных документов, включенных в состав электронной библиотеки (единиц);</li> <li>9) количество записей электронного каталога и других баз данных, создаваемых библиотекой (единиц);</li> <li>10) количество записей, переданных библиотекой в Сводный электронный каталог библиотек России (экземпляров);</li> </ol>
--	--	---

Продолжение Таблицы 3

		11) количество посещений Интернет-сайта библиотеки (количество обращений в стационарном и удаленном режиме пользователей к электронным информационным ресурсам библиотеки) (единиц) [1].
	Разработано специалистами в области менеджмента Р. Каплан и Д. Нортон	Оценка эффективности деятельности учреждений культуры на основе методики BSC. Система анализа информации для принятия управленческих решений Balanced Scorecard (BSC) была разработана в 1992 г. для анализа эффективности деятельности коммерческих организаций. Базовая идея концепции BSC – в сжатой, структурированной форме, в виде системы показателей представить менеджменту самую важную для него информацию. Эта информация, с одной стороны, должна быть компактной, а с другой – должна отражать все основные стороны деятельности компании. Впоследствии методология BSC была адаптирована для анализа эффективности деятельности бюджетных организаций. В настоящее время методология используется библиотеками ряда стран мира для измерения эффективности своей деятельности. В частности, начиная с середины 1990-х гг. на основе BSC проводятся исследования в национальной библиотеке Австралии, системе университетских библиотек Германии, Ближневосточном технологическом университете Турции [8].
	Разработано Европейским институтом административного управления (European Institute of Public Administration, EIPA)	Оценка эффективности деятельности учреждений культуры на основе модели CAF. В 2000 г. была разработана модель оценки менеджмента в организациях, финансируемых из государственного или муниципального бюджета, – Общая схема оценки (Common Assessment Framework, CAF). Модель CAF представляет собой инструмент, дающий организациям бюджетной сферы возможность использовать для повышения эффективности своей деятельности методы менеджмента качества. Она предназначена для использования во всех организациях, финансируемых из бюджетов различных уровней: федерального, регионального, местного. Развитие модели CAF преследует следующие цели: – внедрение в сферу административного управления

Продолжение Таблицы 3

		<p>принципов менеджмента качества и содействие их развертыванию;          –предоставление механизма для самооценки организации с целью диагностирования и улучшения ее деятельности;          –обмен опытом между организациями бюджетной сферы и изучение лучшей практики.          Модель САФ предполагает, что все ее элементы взаимосвязаны и оказывают воздействие друг на друга.          Модель САФ предполагает количественную оценку системы управления в организациях, финансируемых из государственного или муниципального бюджета, путем присвоения баллов каждому критерию и составляющей критерия. Оценивание в баллах каждого критерия и составляющей модели САФ преследует 4 главных цели:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Предоставить информацию для определения направлений, где необходимы первоочередные улучшения.</li> <li>2) Измерить собственный прогресс, проводя оценку по критериям САФ ежегодно или раз в два года.</li> <li>3) Определять в качестве успешного опыта направления, по которым получены наивысшие баллы.</li> <li>4) Помогать находить партнеров для эталонного сопоставления (бенчмаркинга) и изучения лучшего опыта [12].</li> </ol>
<p>Межведомственные</p>	<p>Разработано доцентом кафедры бухгалтерского учета и аудита Ульяновского государственного университета О.А. Заббаровою.</p>	<p>Оценка эффективности деятельности бюджетных учреждений на основе интегральных показателей. Главной идеей этого метода является использование интегральных показателей, которые обеспечивают учет основных аспектов производственной и финансовой деятельности бюджетной организации, содержащихся в годовых и квартальных бухгалтерских отчетах.</p> <p>В качестве основного интегрального показателя рассматривается прагматический критерий оценки деятельности бюджетного учреждения:</p> $P_{прагм} = \frac{K_{оу} \times K_{ку}}{R} \quad (3)$ <p>где, <math>K_{оу}</math> – показатель, характеризующий объем предоставленных услуг;</p>



Продолжение Таблицы 3

		<p><math>K_{кy}</math> – показатель, характеризующий качество услуг бюджетного учреждения;</p> <p><math>R</math> – затраты на оказание бюджетных услуг.</p> <p>Для целей анализа затраты <math>R</math> делятся на условно-минимальные <math>R_{min}</math>, необходимые для базового обеспечения жизнедеятельности учреждения, и условно-дополнительные <math>\Delta R</math>, направленные на повышение эффективности его деятельности:</p> $R = R_{min} + \Delta R \quad (4)$ <p>Качество услуги <math>K_{кy}</math> предлагается оценивать методом целеполагания, т.е. посредством сопоставления цели деятельности бюджетной организации <math>A</math> с полученным результатом <math>S</math>:</p> $K_{кк} = \frac{S}{A} + r(W - R) \quad (5)$ <p>где, <math>S</math> – результат, полученный бюджетной организацией;</p> <p><math>A</math> – цель деятельности бюджетной организации;</p> <p><math>W</math> – затраты на реализацию услуги, если бы ее предоставляли коммерческие организации (в год);</p> <p><math>r</math> – показатель альтернативности, характеризующий важность стоимостного фактора и доступность альтернативных способов предоставления услуг.</p> <p>В формуле (8) показатель <math>S/A = I</math>, если обеспечивается максимальное достижение организацией поставленных перед ней целей. Показатель <math>r</math> определяется экспертным путем. Он равен нулю, если отсутствует возможность предоставления услуги коммерческими организациями. В случае, если затраты ниже, чем стоимость предоставления услуги альтернативным способом, <math>K_{кy} &gt; 1</math>. Если же затраты бюджетного учреждения высоки, то <math>K_{кy} &lt; 1</math>. Эффективной считается деятельность учреждения, если <math>K_{кy} \geq 1</math>.</p> $K_{оу} = \frac{\Delta K_{оу}}{\Delta R} \quad (6)$ <p>где, <math>\Delta K_{оу}</math> – изменение объема предоставленных услуг в сравнении с предыдущим периодом.</p> <p>Если дополнительные затраты не</p>
--	--	---

Продолжение Таблицы 3

		<p>увеличивают коэффициент объема предоставленных услуг, а уменьшают его, следует говорить о неэффективности расходов бюджетного учреждения.</p> <p>Оценка использования дополнительных доходов может выявить неудовлетворительное качество предоставления услуги посредством низкого коэффициента <math>K_{ку}</math>. К этому приводит несовпадение цели деятельности учреждения и результата, широкая возможность альтернативности предоставления данной услуги.</p> <p>Для проведения дополнительного анализа автором метода О.А. Заббаровой предлагается использовать второй интегральный показатель, обеспечивающий оценку эффективности труда специалистов данного учреждения:</p> $P_{праг.м2} = \frac{O_{тр}}{O_{норм}} \quad (7)$ <p>где, <math>P_{праг.м2}</math> - коэффициент оценки труда специалистов бюджетного учреждения;  <math>O_{тр}</math> - фактический объем труда, выполняемый специалистом в часах;  <math>O_{норм}</math> - объем труда, который должен быть выполнен специалистом по норме [3].</p>
Общепрофессиональные	Разработана Л.Э Зелениной и Г.Л. Тульчинским.	Методика сравнительной оценки деятельности организаций и учреждений Методика позволяет проводить многофакторный сравнительный анализ различных организаций и учреждений культуры вне зависимости от их типа, вида, категории и ведомственной принадлежности (например, библиотека, музей, клуб, парк культуры и отдыха, книжный магазин, учебное заведение и т. д.). При этом в основе сравнения лежат показатели результатов работы, специфичные для каждого вида учреждений [4].
	Разработано профессором, заведующим кафедрой прагматики культуры Высшей школы экономики А.Б. Долгиным	Экономико-символический подход к оценке эффективности культуры В качестве основы для оценки эффективности культуры он использует экономику счастья – подраздел экономики, который изучает корреляцию между объективными показателями и реальным самоощущением людей. При этом утверждается, что наиболее объективное представление об эффективности влияния культуры на личность можно получить, учитывая результаты восприятия

Продолжение Таблицы 3

		<p>произведений культуры и искусства на основе концепции качества проведенного времени. Качественное время – это время, которое сам человек определил как хорошо проведенное. Под качеством времени понимается обобщенная эмоциональная оценка всего того, что наполняет человека, – переживаний, размышлений, озарений, расчетов, созерцания, творчества и т. п. При этом возникает прикладная проблема практической оценки качества проведенного времени. Для этого предлагается использовать коллаборативную фильтрацию (от англ. collaboration – «сотрудничество»), основывающуюся на учете коллективного мнения участников социальных сетей и блогосферы [3].</p>
<p>Специальные</p>	<p>Разработана Департаментом Генерального секретариата Министерства культуры Российской Федерации совместно с ООО «БАЛТАУДИТЭКС ПЕРТ/Консалтинг».</p>	<p>Методика оценки эффективности деятельности учреждения культурно-досугового типа Методика разрабатывалась с целью учета социальных и экономических результатов деятельности культурно-досуговых учреждений В перечень показателей социальной эффективности деятельности культурно-досуговых учреждений включены следующие переменные: 1) Посещаемость платных культурно-досуговых мероприятий, проводимых государственными и муниципальными учреждениями культуры в отчетном году; 2) Динамика посещаемости платных культурно-досуговых мероприятий, проводимых государственными и муниципальными учреждениями культуры в отчетном году по отношению к предшествующему; 3) Количество культурно-досуговых мероприятий на одно клубное учреждение в отчетном году; 4) Доля социально-значимых культурно-досуговых мероприятий от общего числа проводимых мероприятий в отчетном году. К показателям экономической эффективности деятельности культурно-досуговых учреждений отнесены: 1) Средняя цена одного посещения платного мероприятия в КДУ за отчетный год; 2) Средняя цена одного посещения платного мероприятия в КДУ за отчетный год; 3) Доля КДУ, соответствующих требованиям по материально-технической оснащенности, от общего числа КДУ в субъекте Российской Федерации за отчетный год;</p>

Окончание Таблицы 3

	<p>Разработанные Ю.Б. Большаковой и Т.А. Клявиной</p>	<p>4) Доля покрытия расходов КДУ доходами от основных видов уставной деятельности за отчетный год.</p> <p>Методические рекомендации по оценке эффективности музыкальных театров и концертных организаций. Эти рекомендации предполагают профессиональную экспертизу предлагаемого зрителю продукта на основе формализованной анкеты, заполняемой индивидуально профессиональными экспертами. Специфика анкеты заключается в том, что она имеет большую градацию вопросов, которые требуют обязательного лично-субъективного анализа экспертом ряда аспектов театральной (концертной) постановки. При этом благодаря множественности профессиональных подходов экспертов к проведению анализа продукта возникает исследовательское пространство для следующего этапа работы – комплексного экспертного оценивания творческого состояния репертуара, для которого приглашается высокопрофессиональный специалист аналитик. Обработка полученных анкет ведется им по рейтингам, которые присвоены вопросам анкеты (рейтинги неизвестны экспертам), что позволяет дать шкалированную оценку как каждому спектаклю (и определить его «качественное» место в афише), так и всему просмотренному репертуару [15].</p>
	<p>Методика предложена Кузьминым Е.И., Орловой Э.А., Урминой</p>	<p>Методика измерения социальной эффективности библиотек по продвижению чтения среди населения. И.А. Измерение социальной эффективности деятельности библиотек авторы предлагают проводить с использованием трех групп параметров: социальная необходимость, социальная полезность, социальная привлекательность. Применительно к библиотекам эти группы параметров интерпретируются следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–социальная необходимость деятельности библиотеки определяет ее вклад в развитие чтения;</li> <li>–социальная полезность функционирования библиотеки указывает на качество работы, ее результаты и последствия;</li> <li>–социальная привлекательность предполагает удовлетворенность работников библиотеки, реальных и потенциальных читателей осуществляемыми здесь мероприятиями. Оценка деятельности библиотеки осуществляется по всем трем указанным видам измерений, показатели между которыми могут существенно расходиться. В зависимости от ситуации это позволяет определить, по какому из них состояние библиотеки относительно благополучно, а по какому требуется вносить соответствующие изменения [7].</li> </ul>

Приведенный выше в настоящем исследовании понятийный аппарат, а также основные методики и подходы к оценке эффективности деятельности организаций и учреждений культуры позволяют говорить о том, что анализ эффективности деятельности учреждений культуры на основе исключительно экономических методов не является приемлемым.

Теоретическое обоснование такому положению дал в свое время Дж. Винер . Его аргументация сводится к следующему:

- 1) Денежная единица является мерой, которая сама непостоянна во времени.
- 2) Цены характеризуют относительную предельную полезность различных товаров для покупателей, благосостояние же определяется суммарным удовлетворением, а не тем, которое влечет последняя (предельная) порция блага.
- 3) Люди могут пересмотреть свое отношение к материальному достатку и выше оценить свободное время. Благосостояние, выраженное в деньгах, не отражает этих изменений.
- 4) Изменения в распределении дохода между людьми вызовут изменения в размере благосостояния, даже если совокупный доход общества останется прежним.
- 5) Финансы непригодны для измерения благосостояния в случае перехода товаров из разряда свободных благ в разряд благ экономических, и наоборот. Примером первого являются исчезающие на глазах чистые вода и воздух, второго –набирающие вес сетевые коммуникации. В расчетах благосостояния следует учитывать вклад благ, которые когда-то являлись, но перестали быть свободными, равно как и благ, не существовавших ранее. Однако этого нельзя сделать, если расчет производится в деньгах.
- 6) Тот же аргумент касается общественных благ: если оценивать их по налоговым сборам, картина получится сильно искаженной по сравнению с реальной рыночной ценностью.
- 7) Если рассчитывать благосостояние через потребление, упускаются такие факторы, как удовлетворение и отрицательная полезность, сопровождающие

трудовую деятельность. (Рост дохода за счет роста продолжительности рабочего дня ведет к падению благосостояния.)

8) Даже если цена или реальный доход могли бы использоваться в качестве меры, то они отражали бы желание иметь товары, а не удовлетворение, полученное от их потребления. Но по желанию можно судить об удовлетворении только в том случае, если эти чувства эквивалентны друг другу, что сомнительно.

К оценке культурного благосостояния можно подойти с разных сторон. Безусловно, имеет смысл отслеживать инфраструктурную оснащенность данной сферы, что будет отчасти характеризовать ее состояние. Также можно и нужно измерять время и деньги, потраченные на потребление культурных продуктов и услуг. Но наиболее полную картину даст учет итогов восприятия произведений искусства и культуры как результатов деятельности организаций и учреждений культуры. Таким образом, при анализе эффективности деятельности этих организаций и учреждений наиболее корректно говорить о социально-экономической эффективности [5].

## 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ КОНДИНСКОЙ МЕЖПОСЕЛЕНЧЕСКОЙ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ БИБЛИОТЕЧНОЙ СИСТЕМЫ)

### 2.1. Анализ деятельности сферы культуры Кондинского района Ханты - Мансийского автономного округа

Характерной и довольно яркой чертой муниципальных учреждений культуры является высокая концентрация разнообразных ресурсов на уровне муниципального образования. Обычно этими ресурсами управляют районные структуры. Они осуществляют материальное и информационное обеспечение, координацию творческой деятельности и финансирование на территории муниципального образования. Именно на уровне муниципального образования находится большинство учреждений и организаций, которые производят разнообразные и качественные услуги в сфере культуры.

Отрасль "Культура" Кондинского района вносит большой вклад в сохранение и развитие культурной среды поселений муниципального района, активно участвует в становлении гражданского общества, его духовном и интеллектуальном развитии.

Цели Управления:

Управление создано в целях реализации:

-Вопросов местного значения:

1) организация библиотечного обслуживания населения межпоселенческими библиотеками, комплектование и обеспечение сохранности их библиотечных фондов;

2) создание условий для обеспечения поселений, входящих в состав района, услугами по организации досуга и услугами организаций культуры;

3) создание условий для развития местного традиционного народного художественного творчества в поселениях, входящих в состав района;

-Части вопроса местного значения:

1) организация предоставления дополнительного образования детей в муниципальных образовательных организациях (за исключением дополнительного образования детей, финансовое обеспечение которого осуществляется органами государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа - Югра).

-Вопросов, не отнесенных к вопросам местного значения муниципального образования:

1) создание музеев муниципального района.

Руководство сферой культуры в Кондинском крае осуществляется Управлением культуры Администрации Кондинского района.

В подведомстве Управления находится 15 учреждений, изображённых на Рисунке 4



Рисунок 4 – Состав сферы культуры Кондинского района



## Основные функции Управления

1) осуществляет разработку и реализацию планов и программ комплексного социально-экономического развития Кондинского района в части формирования культурной политики и обеспечения культурного обслуживания населения Кондинского района.

2) вносит предложения о создании межмуниципальных учреждений в сфере культуры, искусства, необходимых для осуществления полномочий администрации Кондинского района по решению вопросов местного значения;

3) осуществляет взаимодействие с органами местного самоуправления Кондинского района по вопросам развития культуры, искусства Кондинского района, относящимся к компетенции муниципального образования в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации;

4) осуществляет аттестацию работников учреждений культуры, искусства Кондинского района;

5) оказывает консультативно-методическую помощь руководителям учреждений культуры Кондинского района по организации деятельности;

6) осуществляет организацию и проведение региональных, районных и межмуниципальных мероприятий в области культуры, искусства;

7) организует сбор и анализ показателей, характеризующих состояние сферы культуры, искусства Кондинского района;

8) организует сбор и обработку форм статистической государственной отчетности для направления в Департамент культуры Ханты - Мансийского автономного округа – Югры, о деятельности учреждений культуры, дополнительного образования детей Кондинского района;

9) осуществляет функции учредителя подведомственных учреждений культуры, дополнительного образования, в соответствии с муниципальными правовыми актами администрации Кондинского района;

10) является главным распорядителем средств бюджета и бюджетных источников подведомственных учреждений. Осуществляет в соответствии с

муниципальными правовыми актами Кондинского района функции главного распорядителя бюджетных средств, полномочия, установленные действующим бюджетным законодательством. Составляет и исполняет бюджетную роспись по бюджетным ассигнованиям, выделенным Комитетом по финансам и налоговой политике администрации Кондинского района в рамках финансирования в области культуры, дополнительного образования в муниципальном образовании Кондинский район, распределяет лимиты бюджетных обязательств по подведомственным муниципальными казённым учреждениям, координирует получение субсидий подведомственными муниципальными бюджетными учреждениями;

11) определяет задания по предоставлению муниципальных услуг для подведомственных получателей бюджетных средств с учётом нормативных финансовых затрат;

12) утверждает сметы доходов и расходов подведомственных казённых учреждений, осуществляет контроль за использованием бюджетных средств подведомственными получателями бюджетных средств;

13) осуществляет иные полномочия в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации и настоящим Положением;

14) формирует основные социально-творческие заказы в сфере культуры, искусства и молодёжной политики, контролирует исполнение учреждениями культуры, дополнительного образования детей Кондинского района;

15) согласовывает перспективные, текущие планы, программы, штатные расписания и тарификации подведомственных учреждений;

16) согласовывает перечень, предельные цены и тарифы платных услуг подведомственных учреждений;

17) оказывает муниципальные услуги в соответствии с реестром муниципальных услуг Кондинского района, в пределах своих полномочий;

18) организует подготовку документов в установленном порядке для награждения ведомственными и государственными наградами работников

Управления культуры Кондинского района и подведомственных учреждений Кондинского района;

19) осуществляет оперативный и бухгалтерский учет результатов финансово-хозяйственной и иной деятельности, ведет статистическую отчетность, отчитывается о результатах деятельности в соответствующих органах в порядке и сроки, установленные законодательством Российской Федерации, Ханты-мансийского автономного округа – Югры, муниципальными правовыми актами Кондинского района;

20) осуществляет функции заказчика при осуществлении закупок на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для муниципальных нужд в сфере культуры, искусств, а так же для нужд Управления;

21) заключает в установленном порядке с юридическими и физическими лицами договоры (в т.ч. трудовые) и иные сделки, соответствующие целям, предмету и видам деятельности Управления и настоящему Положению.

22) управление осуществляет иные функции в целях организационно-исполнительного, распорядительного и контролирующего обеспечения деятельности администрации Кондинского района при реализации установленных действующим законодательством полномочий органов местного самоуправления Кондинского района в сфере культуры и дополнительного образования детей в сфере культуры, искусства;

23) координирует и контролирует деятельности подведомственных учреждений культуры, искусства Кондинского района;

24) осуществляет мероприятия по повышению профессионального уровня работников культуры, искусства Кондинского района (аттестации, совещания, семинары);

25) осуществляет мероприятия по привлечению дополнительных финансовых средств посредством участия в окружных, российских целевых программах в области культуры, искусства;

26) организует отдых детей и подростков в каникулярное время на базе учреждений культуры в пределах своей компетенции;

27) организует работу по участию учреждений культуры на соискание премии «Событие» Департамента культуры Ханты - Мансийского автономного округа - Югры, грантов Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа - Югры, главы администрации Кондинского района;

28) осуществляет подготовку проектов распоряжений, постановлений администрации Кондинского района, проектов решений Думы Кондинского района в сфере культуры, искусства;

29) утверждает муниципальные задания подведомственных учреждений и осуществляет контроль за их выполнением;

30) создает условия для организации киноvideообслуживания населения Кондинского района;

31) осуществляет контроль за деятельностью подведомственных учреждений по созданию безопасных условий для осуществления основных видов деятельности;

32) Осуществляет контроль за соблюдением законодательства в сфере организации проведения культурно-массовых мероприятий, направленных на предупреждение безнадзорности, беспризорности, правонарушений и антиобщественных действий несовершеннолетних

33) осуществляет иные функции в сфере культуры и искусства предусмотренные законодательством Российской Федерации, Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, муниципальными правовыми актами.

Как и любое другое учреждение, Управление культуры Кондинского района направлено на повышении эффективности деятельности. С порядком выполнения можно ознакомиться в распоряжении администрации Кондинского района от 30 июня 2016 года № 268-р «О плане мероприятий («дорожной карте») «Изменения в учреждениях культуры, направленные на повышение эффективности сферы

культуры, соотнесенные с этапами перехода на эффективный контракт в учреждениях культуры Кондинского района»).

Ниже представлена динамика основных социально – экономических показателей сферы культуры. Как мы видим наблюдается положительная динамика, значительный рост объема бюджетных ассигнований и объема финансовых средств на функциональную деятельность, вместе с тем увеличились расходы на 1 жителя в данной сфере. Значительный рост мы можем отнести к ряду законодательных актов направленных на поддержку сферы культуры. Отрицательная динамика наблюдается по показателю численности населения. К сожалению в последние года произошёл значительный отток населения. По разным причинам (поиск работы, получение образования и т.д.) жители покидают сельскую местность и уезжают в города.

Таблица 4 – Динамика основных социально – экономических показателей развития отрасли

п/п	Наименование показателя	2015	2016	2017
1.	Численность населения МО на первое января года, следующего за отчетным (тыс. чел.), всего	32,6	31,6	31,6
2.	Объем бюджетных ассигнований предусмотренный на сферу «Культура (тыс. руб.) - ВСЕГО, в том числе:	323 837,20	325 429,09	363 362,0 в т.ч. 7 478,5 аппарат
3.	Расходы бюджета по отрасли «Культура» на 1 человека, руб.	9 649,77	10 005,09	11 498,80
4.	Информация об объеме платных услуг, оказанных учреждениями культуры, кинематографии и образования в сфере культуры в расчете на 1 жителя, руб.	296,0	316,6	352,5
5.	Объем финансовых средств учреждений культуры муниципальных образований на функциональную деятельность (тыс.руб.) с учетом от ПДД (платных услуг), - ВСЕГО, в том числе:	323 837,20	325 429,09	363 312,00 (7 478,5 аппарат)
	Библиотеки, в том числе	54 911,60	55 203,74	69 248,2
	- доходы от платных услуг	26,70	28,5	35,0

Выводы по разделу:

Для того чтобы объективно оценить работу сферы культуры Кондинского района в полной мере и обозначить пути повышения эффективности деятельности стоит объективно посмотреть на существующие проблемы.

Проблемы сферы культуры Кондинского района состоят в следующем:

–Имеется потребность в профессионально подготовленных кадрах: руководители, художественные руководители, концертмейстеры – баянисты, руководители самодеятельных коллективов; преподаватели по классу фортепиано, духовых инструментов, хорового пения, теоретики.

–Есть проблема устаревшей материально – технической базы учреждений (сценическое оборудование, инструменты, видеоносители)

–Изношенность зданий. Износ зданий более 70%, потребность строительства 6 учреждений (с.Леуши – здание снесено, учреждение размещено в приспособленном помещении, п.Половинка – здание снесено, учреждение размещено в приспособленном помещении, с.Шугур – здание находится в аварийном состоянии, г.п.Луговой – здание снесено, учреждение размещено в приспособленном здании, библиотека гп. Кондинское – износ здания более 80%, ДМШ гп. Кондинское – износ здания более 80%).

## 2.2. Анализ эффективности деятельности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы

В настоящее время в Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системе состоит 22 библиотеки. Это центральная библиотека и подведомственные ей 21 библиотека-филиал, в том числе две детские.

Библиотеки-филиалы расположены в населенных пунктах Кондинского района таких как: п.Междуреченский, п.Леуши, п.Куминский, п.Мортка, п.Луговой, п.Половинка, п.Алтай, П.Болчары, п.Мулымья, п.Лиственичный, п.Чантырья, п.Шугур, п.Юмас, п.Ягодный, п.Ямки, п.Назарово, п.Ушья,

п.Кондинский, п.Кама. Детские библиотеки расположены в п.Междуреченский и п.Кондинский.

Основная деятельность библиотек заключается в книговыдаче, организации и проведении мероприятий, выдаче справок, заполнению различных статистических документов, составлению планов и отчётов и т.д.

Если говорить о доступности библиотечного обслуживания и услуг населению, то здесь можно отметить, что библиотеки – филиалы работают на всей территории Кондинского района и обслуживают различные слои населения. Для читателей которые по разным причинам не могут посетить библиотеку осуществляется книгоношество (библиотекарь приходит на дом).

Библиотечная система района несёт высокую миссию заключающуюся в совершенствовании деятельности библиотек МУК Кондинская МЦБС как информационных, культурных и образовательных центров для различных категорий населения, способствующих созданию условий для повышения интеллектуального уровня граждан, приобщения к чтению.

Как и любое учреждение библиотечная система ставит перед собой определённые цели:

–Достижение соответствия состава фонда задачам библиотеки и потребностям читателей.

–Создание электронной библиотеки для обеспечения свободного, бесплатного, оперативного доступа широкого круга пользователей к информационным ресурсам путем взаимодействия библиотек МЦБС.

– Создание условий для функционирования и развития библиотек МЦБС, для предоставления широкого спектра информационных, образовательных и других услуг в помещениях, отвечающих современным требованиям к обслуживанию читателей и к хранению фондов.

Задачи библиотек заключаются в следующем:

–Обеспечение гарантированного комплектования библиотечных фондов современными источниками информации на различных носителях;

–Модернизация деятельности библиотек МУК Кондинская МЦБС: компьютеризация, включение их в общее информационное пространство;

–Перевод краеведческого фонда документов в электронный вид;

–Создание страхового фонда периодических, краеведческих и редких изданий на электронных и бумажных носителях;

–Поддержка издательской деятельности библиотек МЦБС;

–Обеспечение сохранности библиотечных фондов как части общекультурного наследия и информационного ресурса Кондинского района;

–Создание комфортной среды, привлекательного имиджа библиотек;

–Ремонт и техническое переоснащение библиотек МУК Кондинская МЦБС.

Основными направлениями деятельности МУК Кондинская МЦБС являются: информационная, культурно-просветительская, образовательная, краеведческая.

Мероприятия проводимые сотрудниками библиотек также подразделяются на направления:

–Экологическое просвещение;

–Краеведческое просвещение;

–Эстетическое просвещение;

–Правовое просвещение;

–Патриотическое просвещение;

–Пропаганда ЗОЖ;

Как и любое учреждение осуществляющие свою деятельность на официальной, законной основе, имеется ряд основных документов которые определяет специфику данного культурного учреждения.

В Таблице 5 перечислены нормативные акты определяющие полномочия Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы, с учётом уровней власти.



Таблица 5 – Нормативные акты определяющие полномочия Управления культуры Кондинского района

На уровне Российской Федерации	На уровне ХМАО - Югра	На уровне Кондинского района
<p>Федеральный закон от 06 октября 2003г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации</p> <p>Федеральный закон от 29 декабря 1994г. №78-ФЗ «О библиотечном деле» (с изменениями от 22 августа 2004г.)</p> <p>В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 07 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда при оказании государственных (муниципальных) услуг на 2012-2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 года № 2190-р, планом мероприятий («дорожной картой») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры», утвержденным распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2012 года № 2606-р и распоряжениями Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 09 февраля</p>	<p>Закон Ханты-Мансийского АО – Югры от 28 октября 2011г. № 105-оз «О регулировании отдельных вопросов библиотечного дела и обязательного экземпляра документов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»</p> <p>Закон Ханты-Мансийского автономного округа-Югры от 5 ноября 2005г. № 109-оз «О культуре и искусстве в Ханты-мансийском автономном округе – Югре» (с изменениями от 20 апреля 2006г.)</p>	<p>Устав муниципального образования Кондинский район.</p> <p>Муниципальное учреждение культуры «Кондинская межпоселенческая централизованная библиотечная система» является некоммерческой организацией, муниципальным учреждением, созданным на основании постановления главы Кондинского района от «26» декабря 2006 года № 1248 «О создании МУ Кондинская МЦБС», переименовано в муниципальное учреждение культуры «Кондинская межпоселенческая централизованная библиотечная система» распоряжением главы Кондинского района от «12» апреля 2010 года № 179-р «О смене наименования», в целях библиотечного обслуживания населения и организаций Кондинского района.</p> <p>Постановлением Главы Кондинского района № 1397 от 06.11.2008 г. утверждён «Реестр муниципальных услуг муниципального образования Кондинский район», где утверждены наименования услуг для МУК Кондинская МЦБС: Организация библиотечного обслуживания населения межпоселенческими библиотеками; Комплектование и обеспечение сохранности библиотечных фондов; Составление библиографических списков и справок по разовым запросам читателей, составление каталогов книг, периодических изданий, рукописей, архивных документов, художественных коллекций. Переводы литературы с иностранных</p>

Продолжение Таблицы 5

<p>2013 года № 46-рп «О плане мероприятий («дорожной карте») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре», от 17 мая 2013 года № 217-рп «О внесении изменений в некоторые распоряжения Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»          Распоряжением администрации Кондинского района от 09 июля 2013 г. № 449-р утверждён план мероприятий («дорожная карта») «Изменения в учреждениях культуры, направленные на повышение эффективности сферы культуры, соотнесенные с этапами перехода на эффективный контракт в учреждениях культуры и молодежной политики, подведомственных управлению культуры и молодежной политики администрации Кондинского района», где предусматривается проведение структурных реформ в сфере культуры, определены целевые показатели (индикаторы) развития сферы культуры и меры, обеспечивающие их достижение и мероприятия, направленные на совершенствование оплаты труда работников культуры, и повышение эффективности и качества предоставляемых</p>		<p>языков; Создание и использование баз данных и информационных ресурсов: центров и точек общественного доступа (ЦОД, ТОД), интернет-классов.          Постановлением администрации Кондинского района № 1196 от 05.11.2009 г. принят «Стандарт качества предоставления бюджетных (муниципальных) услуг в области культуры учреждениями культуры, искусства и дополнительного образования Кондинского района за счет средств бюджета Кондинского района и средств получателей муниципальной услуги», который устанавливает основные требования, определяющие качество предоставления услуг в области организации библиотечного обслуживания населения межпоселенческими библиотеками.          На основании Постановления главы администрации Кондинского района от «20» декабря 2010 года № 1759 «Об утверждении Порядка создания, реорганизации, изменения типа и ликвидации муниципальных учреждений муниципального образования Кондинский район, а также утверждения уставов муниципальных учреждений муниципального образования Кондинский район» изменён тип учреждения. МУК Кондинская МЦБС стало казённым учреждением с 01.01.2012 г.          Постановлением администрации Кондинского района от 14 октября 2013 г. № 2224 «Об утверждении реестра муниципальных услуг» определены услуги в сфере культуры и искусства, из них муниципальным учреждением культуры «Кондинская межпоселенческая централизованная библиотечная система» предоставляются 3 услуги,</p>
--	--	--

## Окончание Таблицы 5

<p>услуг в сфере культуры, связанные с переходом на эффективный контракт». Принято Постановление администрации Кондинского района № 2450 от 11 ноября 2013 г. «О показателях эффективности деятельности учреждений, подведомственных управлению культуры и молодежной политики администрации Кондинского района, их руководителей и утверждении Методических рекомендаций об условиях применения стимулирующих выплат в соответствии с показателями эффективности деятельности учреждений, подведомственных управлению культуры и молодежной политики администрации Кондинского района».</p>		<p>утвержденные административными регламентами:          Предоставление библиотечных услуг,          Предоставление доступа к справочно-поисковому аппарату библиотек, базам данных,          Предоставление доступа к оцифрованным изданиям хранящимся в библиотеках, в том числе к фонду редких книг, с учетом соблюдения требований законодательства Российской Федерации об авторских и смежных правах.          Устав муниципального учреждения культуры «Кондинская межпоселенческая централизованная библиотечная система»          Коллективный договор.</p>
--	--	--

Как и любое другое учреждение, осуществляющее управленческие функции, КМЦБС имеет свою систему управления. Данная система направлена на внедрение управленческих технологий, которые способствуют улучшению качества.

Постоянное улучшение качества является необходимым условием повышения эффективности деятельности библиотек как ресурсного, коммуникативного и социально-культурного центра района.

Основные задачи управления качеством в МУК Кондинская МЦБС:

–Формировать библиотечно-информационные ресурсы, расширяя взаимодействие с организациями, учреждениями и предприятиями района. Обеспечивать развитие библиотеки как ресурсного центра, гарантируя получение необходимой информации.

–Создавать и предлагать современные информационные продукты и услуги; обеспечивать доступность всех ресурсов МУК Кондинская МЦБС.

–Содействовать развитию и совершенствованию информационной культуры пользователей.

–Быть открытой инновациям.

–Обеспечивать сохранность и развитие информационного пространства и обеспечение его доступности пользователям; организовывать системную работу с книжным культурным наследием на территории района.

–Формировать комфортную среду для самостоятельной исследовательской и образовательной деятельности, интеллектуального общения и обмена знаниями, а также для профессиональной и личной самореализации работников библиотеки.

Для оценки эффективности деятельности в Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системе существует свой специфический набор показателей.

С некоторыми из них мы познакомимся на рисунках 5, 6, 7.

На рисунке 5 мы можем увидеть основные количественные показатели библиотечной системы. За 3 годичный период можно увидеть положительную динамику по таким показателям как число пользователей, число посещений, число обращений к сайтам. Заметен значительный рост показателей с 2016 года. Это возможно связать с вступлением в должность нового руководства, которое внесло свои коррективы в работу библиотечной системы, значительно повлиявшие на рост показателей. Во многих случаях резкий скачок показателей, это не совсем правильно. Вместе с тем в 2017 году мы видим значительное снижение такого показателя как книговыдача. На сегодняшний момент проблема с книжным фондом стоит особенно остро по причинам недостаточного финансирования. Даже если учесть, что библиотекари стараются находить новые формы для пополнения книжных изданий не требующих финансовых вложений (например акция «Подари книгу»), это лишь отчасти спасает ситуацию. Проблема заключается в том, что в основном фонд пополняется устаревшей литературой и

получается, что количество изданий растёт, но они не отвечает требованиям пользователей.

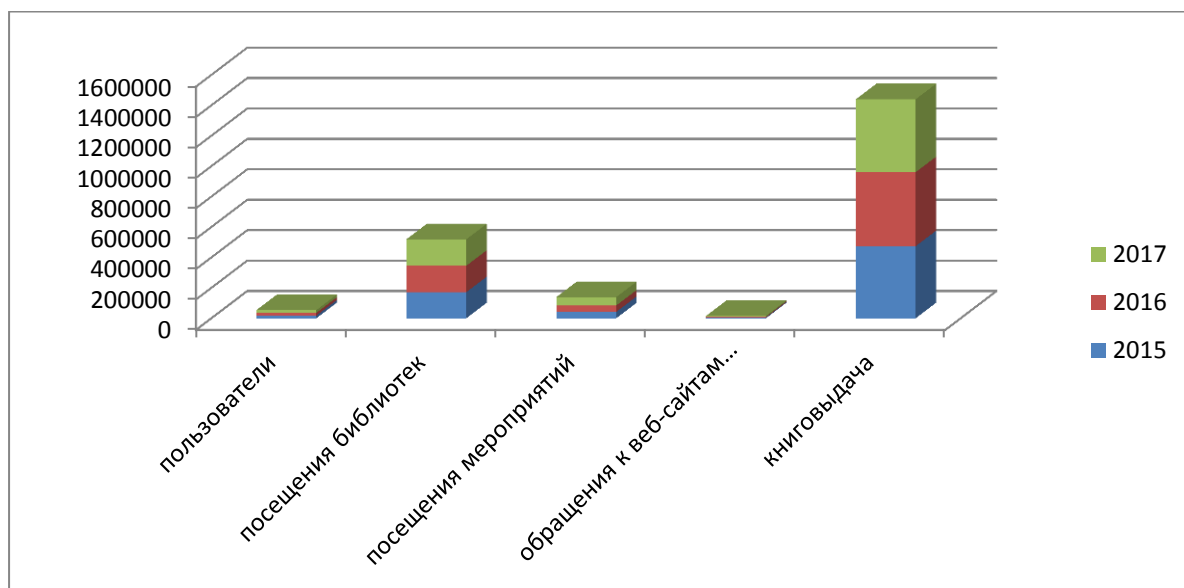


Рисунок 5 – Основные количественные показатели

На рисунке 6 мы наблюдаем результат расчёта по качественным показателям. Если сосредоточиться на сравнении отдельного показателя за 3 года, то можно проследить в целом положительную динамику без резких скачков роста или снижения.

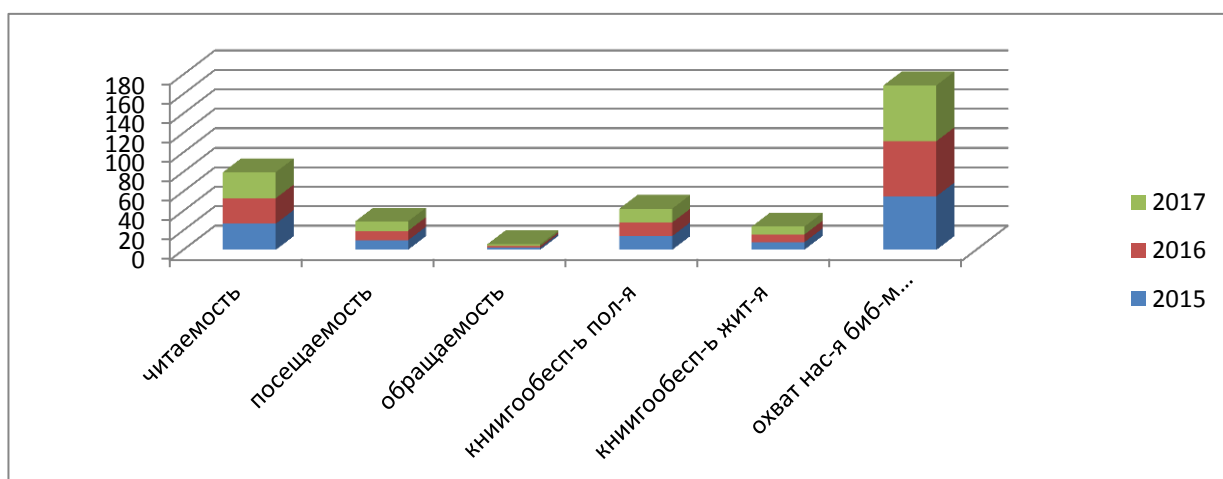


Рисунок 6 – Основные качественные показатели

На рисунке 7 представлены экономические показатели библиотечной системы. С учётом данных результатов мы можем сказать следующее. По сравнению с 2015 годом в 2016 году произошло снижение по всем показателям, это было связано с нестабильной экономической ситуацией, с урезанием финансирования, что в итоге и привело к снижению расходов. В 2017 году ситуация стабилизировалась, на уровне Российской Федерации вышел ряд законов о поддержке социальной политики. Примером может послужить вышедший Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 “О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы”, что предполагает дополнительную финансовую поддержку.

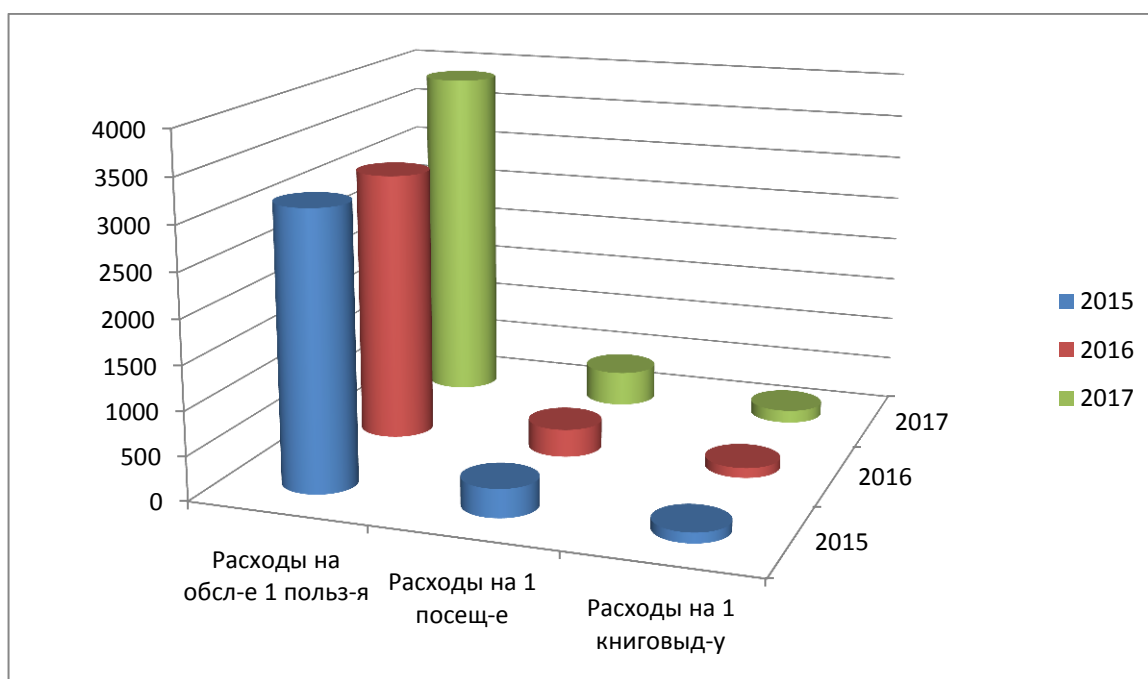


Рисунок 7 – Экономические показатели библиотечной системы

Основным инструментом в работе библиотек является книжный фонд. Без данного инструмента работа библиотеки как информационного центра потеряет свою значимость. На рисунке 8 мы наблюдаем положительную динамику, но вместе с тем стоит сказать, что пополнение фонда происходит не за счёт новой литературы. К сожалению недостаточное финансирование в этой области не позволяет в полной мере укомплектовать фонд. Библиотекари стараются найти

новые формы, для пополнения (акции и т.д.) как правило, это результативно, но жители делятся с библиотеками литературой устаревшей, которой в фонде библиотечной системы предостаточно.

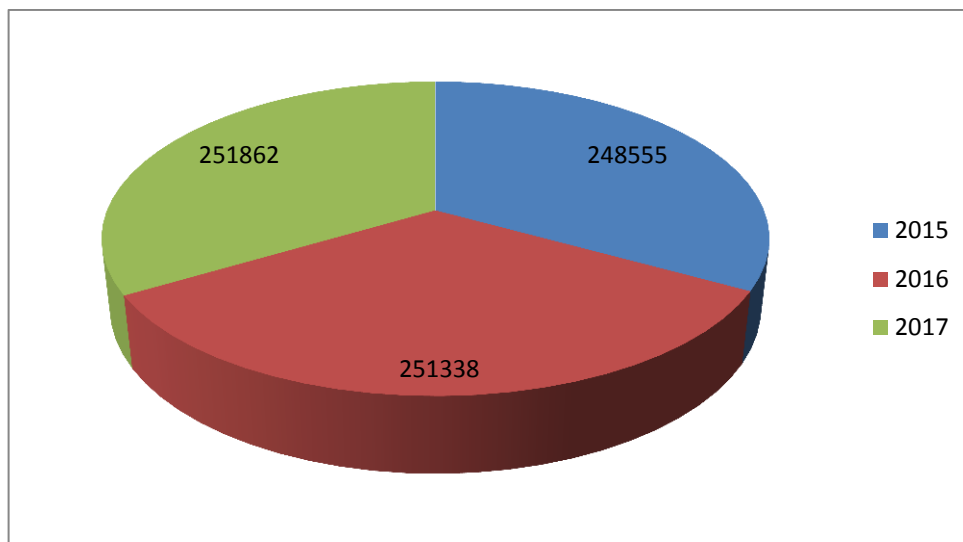


Рисунок 8 – Книжный фонд

Выводы по разделу:

По данному исследованию можно обозначить ряд проблем. Они заключаются в нестабильной финансовой ситуации, которая не позволяет в полной мере укомплектовать фонд, а это как было сказано выше является основным инструментом в работе. Страдает материально-техническая база. Всё это не лучшим образом сказывается на эффективности деятельности библиотек района.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНДИНСКОЙ МЕЖПОСЕЛЕНЧЕСКОЙ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ БИБЛИОТЕЧНОЙ СИСТЕМЫ

#### 3.1 Рекомендации по повышению эффективности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы

С целью выявления качества оказываемых услуг, а также повышения эффективности деятельности, учреждения прибегают к различным мероприятиям. Так для идентификации проблем и ограничений влияющих на потенциальный рост эффективности работы Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы, в 2018 году было проведено анкетирование населения в 11 населённых пунктах Кондинского района. В анкетировании приняло участие 89 человек старше 18 лет. Ниже представлены результаты данного анкетирования

На Рисунке 9 читатели поделились своими способами получения информации. Как мы видим, для получения информации большая часть пользователей прибегает к помощи библиотекаря, данный способ является классическим. Но этот способ иной раз становится вынужденным. Проблема Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы заключается в недостаточно удобной библиотечной мебели, которая не даёт достаточного обзора литературы, некоторые сотрудники не располагают умением правильно раскрыть фонд (оформить выставку) и т.д.

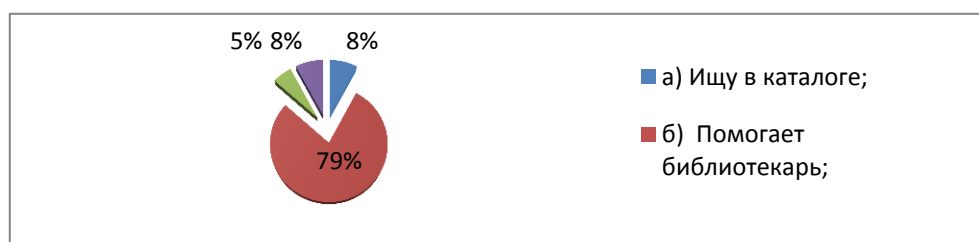


Рисунок 9 – Какими способами Вы получаете информацию



На Рисунке 10 мы можем пронаблюдать основные запросы читателей. На диаграмме мы видим, что преобладающая часть пользователей заинтересована в получении новой литературы, что неудивительно, ведь книжный фонд является основным инструментом в работе библиотек и в удовлетворении запросов жителей. Стоит отметить, что из-за недостаточного финансирования, ситуация с приобретением новой литературы в Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системе стоит особенно остро. По большей части фонд библиотек наполнен устаревшей литературой, некоторые разделы фонда пополняются очень редко.

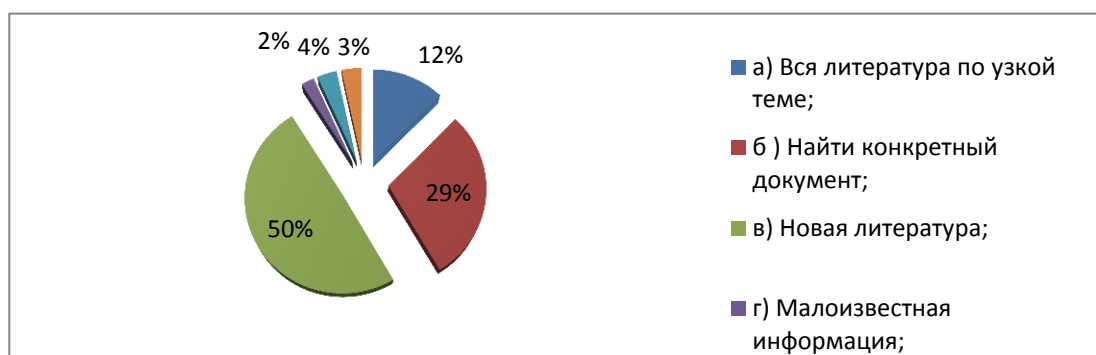
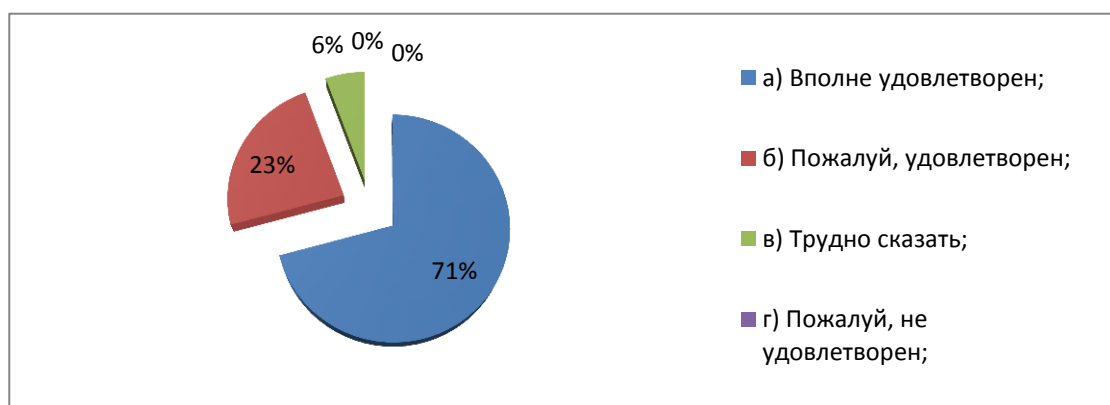


Рисунок 10 – Чаще всего в библиотеке Вам нужно?

Удовлетворённость деятельностью библиотеки и её условиями работы можно увидеть на Рисунке 11. Как мы видим большая часть опрошенных вполне удовлетворена услугами и условиями работы библиотек. Абсолютно недовольных в данном исследовании не наблюдается.



## Рисунок 11 – Удовлетворены ли Вы условиями работы и услугами библиотеки?

Как правило библиотека в муниципальном образовании порой является одним из главных информационных центров. Библиотеки как часть социальной сферы не направлены на получение прибыли, их цель удовлетворить информационные потребности читателей, нести культуру в массы. Деятельность библиотекарей не ограничивается автоматическим выполнением своих обязанностей: выдачей книг, справок, дежурном повествовании в процессе проведения мероприятия. Для того чтобы учреждение эффективно работало, посещения и книговыдача росли, нельзя упускать из виду обычные человеческие отношения. Это доказал большой % проголосовавших за доброжелательность библиотекарей на Рисунке 12, немаловажна в библиотеке и благоприятная атмосфера. Для 37% важен целый комплекс услуг.

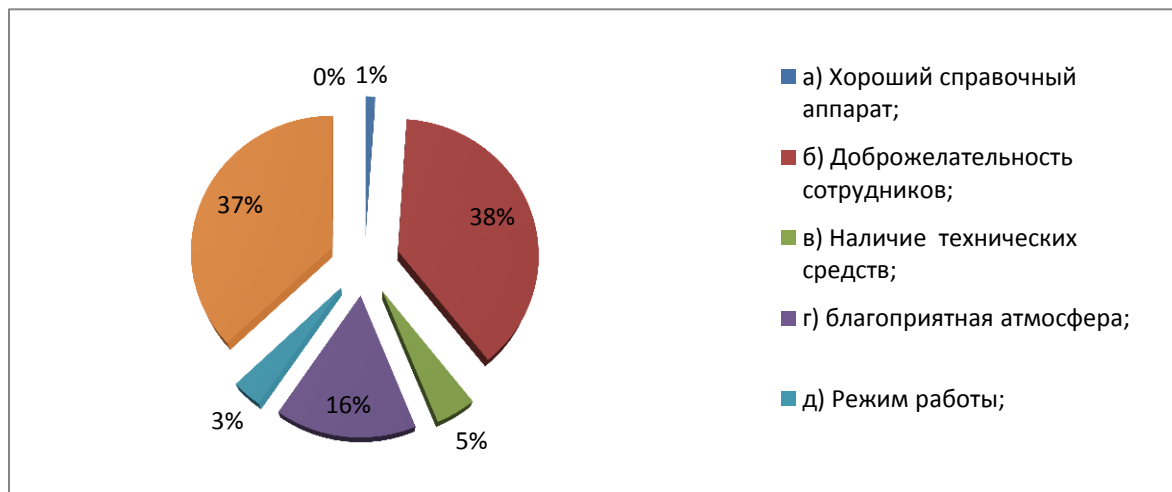


Рисунок 12 – В библиотеке Вас привлекает?

Библиотека как сосредоточие информации, располагает целым рядом источников позволяющих ориентироваться в современном информационном мире. Как показывают исследования приведённые на Рисунке 13, главным

источником информации для читателей являются всевозможные выставки литературы, особенно интересуют выставки новых поступлений. Так как в каждой библиотеке имеется центр общественного доступа (компьютеры для работы пользователей), многие ищут информацию в интернете и это ещё одна проблема для библиотек. К сожалению в век информационных технологий, с появлением Всемирной сети Интернет и различных гаджетов, роль библиотеки в обществе потеряла свою значимость, с каждым годом отток читателей больше и больше. Библиотеки пытаются применять различные методы, для привлечения читателей, новые формы, поощрения, но с каждым разом это становится всё труднее и труднее.

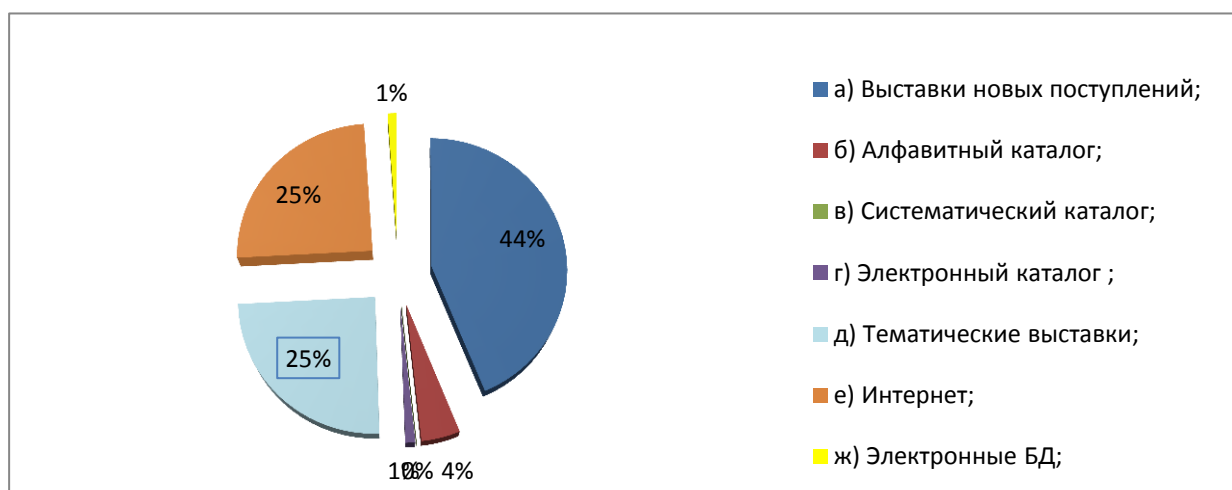


Рисунок 13 – Какие источники информации в библиотеке для Вас особенно важны?

Библиотека является одним из древних социальных институтов. Для того чтобы продуктивно работать и повышать эффективность деятельности необходимо идти в ногу со временем. На сегодняшний момент практически все учреждения ушли в информационное пространство Интернет и является обладателем официальных сайтов и групп в социальных сетях, Кондинская межпоселенческая централизованной библиотечная система не исключение. На Рисунке 14 показано процентное соотношение читателей являющихся

посетителями сайта системы. Как мы видим посещение сайта недостаточно активное. И большая часть посещают сайт редко, а некоторые не посещают вовсе.

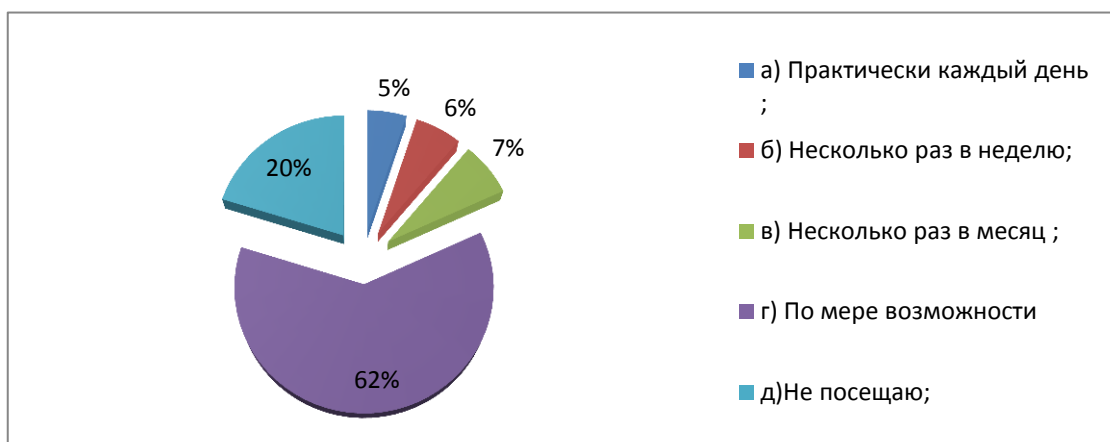


Рисунок 14 – Как часто вы посещаете сайт нашей библиотеки

На рисунке 15 пользователи поделились своим мнением о том, как они оценивают роль библиотеки как источника информации. Исследование показало, что читатели высоко оценивают роль библиотек в информировании общества.

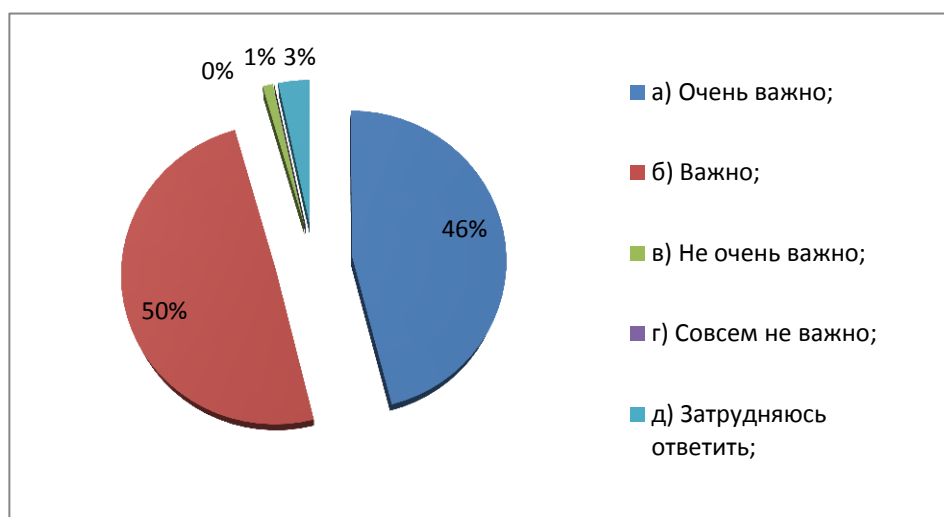


Рисунок 15 – Как Вы оцениваете роль библиотеки как источника информации

Сохранение и приумножение книжного фонда является одной из главных задач Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы.

Одним из доступных способов сохранения является оцифровка изданий. В основном данная мера относится к краеведческой литературе. Результаты анкетирования представленные на Рисунке 16 показали, что 50 % пользователей затруднились с ответом, можно предположить, что в основном читатели не осведомлены о данной услуге. Остальная часть опрошенных вполне довольна данной услугой.

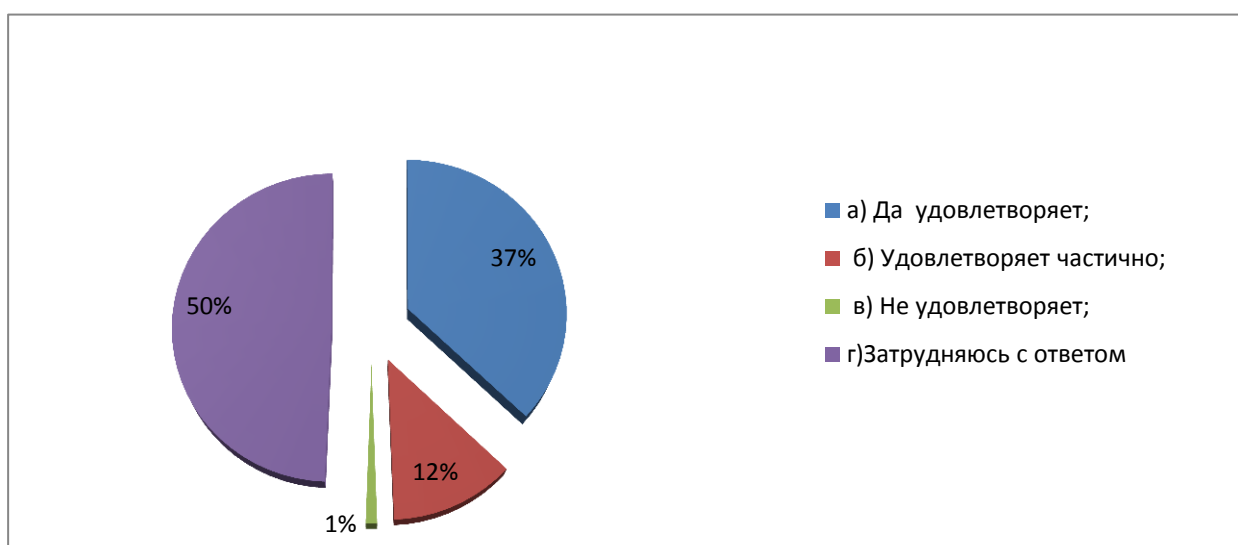


Рисунок 16 – Удовлетворяет ли Вас предоставление доступа к оцифрованным изданиям, хранящимся в библиотеках, в том числе фонду редких книг с учётом соблюдения требований законодательства РФ об авторских смежных правах

Культурно – досуговая деятельность является неотъемлемой частью работы Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы. Мероприятия позволяют привлечь как можно больше пользователей, увеличить книговыдачу и посещения, тем самым повысив эффективность деятельности библиотек. На сегодняшний момент мероприятия в библиотеках затрагивают все возрастные категории и социальные уровни пользователей. Большое внимание уделяется просвещению молодого поколения. На Рисунке 17 показана удовлетворённость организацией мероприятий по работе с детьми и молодёжью. Данные показывают, что большинство читателей считают уровень

организованности на высоком уровне, 10 % затруднились с ответом, недовольными является 1 % от общего количества опрошенных.

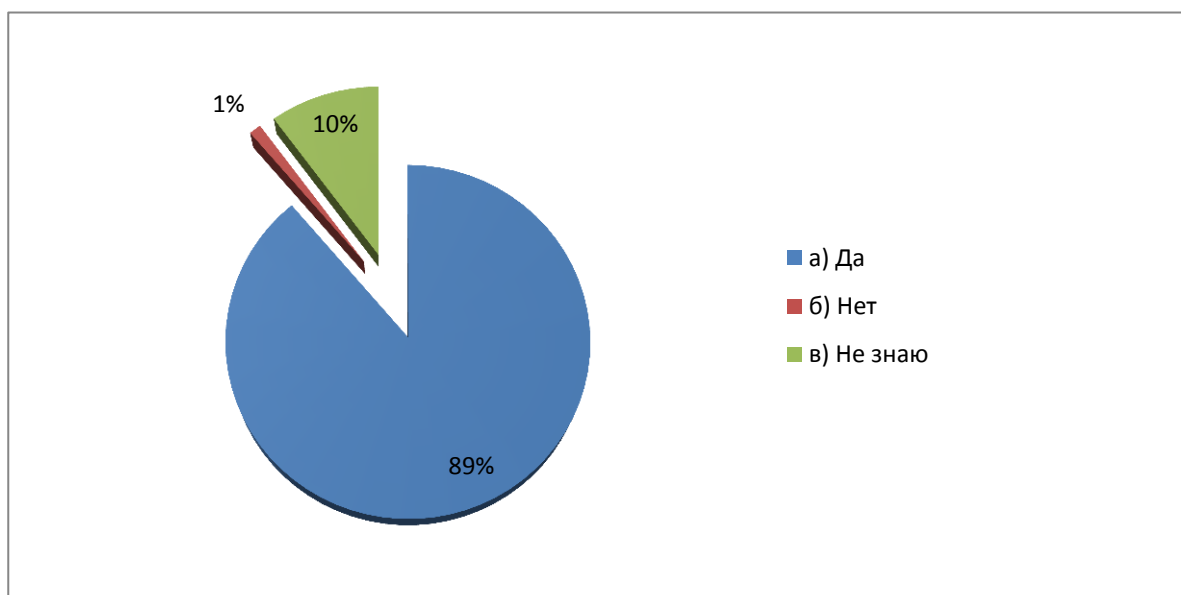


Рисунок 17 – Удовлетворяет ли Вас предоставление доступа к оцифрованным изданиям, хранящимся в библиотеках, в том числе фонду редких книг с учётом соблюдения требований

Выводы по разделу:

На основании проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы. В первую очередь хотелось бы отметить тот факт, что количество опрошенных, охватывает незначительную долю читателей Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы, поэтому трудно объективно оценивать мнение в целом. Если оценивать результаты опрошенных пользователей, мы можем увидеть положительную динамику, в основном читателей всё устраивает, но это не совсем достоверно, ведь многие проблемы не лежат на поверхности и не могут быть в полной мере оценены посетителями библиотек.

Данное анкетирование послужило возможностью обозначить основные, очевидные и неочевидные достоинства, и недостатки деятельности Кондинской библиотечной системы

#### Основные Достоинства:

– В первую очередь хотелось бы отметить, что Кондинская межпоселенческая централизованная библиотечная система, является достаточно важным звеном в деятельности сферы культуры Кондинского района и ХМАО-Югры в целом. Учреждение имеет свою стабильную целевую аудиторию, которая на протяжении долгого времени является активными пользователями библиотечных услуг, вместе с тем привлекая родных, друзей и т.д.

–Библиотеки имеют свой ни на что не похожий инструментарий, позволяющий удовлетворять потребности жителей района, тем самым повышая эффективность деятельности.

–Библиотеки являются своего рода отдушиной для многих жителей района, это место отдыха, веселья, встречи единомышленников, сосредоточие полезной, необходимой информации и т.д.

–Библиотеки района зачастую становятся площадкой для мероприятий, затрагивающих различные сферы жизни района

–Для повышения эффективности деятельности, библиотеками осуществляется сотрудничество со многими учреждениями района – это школы, детские сады, социальные службы, общественные организации, творческие объединения, природоохранные организации, приглашаются краеведы, сказители, самобытные мастера декоративно-прикладного творчества и т.д.

–Основной набор услуг библиотек является бесплатным. Литература, периодика, мероприятия – не требуют финансовых вложений.

–На базе некоторых библиотек осуществляется помощь в получении государственных услуг через официальный сайт. На базе центральной библиотеки имеется программное обеспечение правовых баз Гарант и Консультант+.

#### Основные недостатки:

–Основным недостатком накладывающим отпечаток на всю деятельность Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы

является недостаточное финансирование. Из этого проистекает целый ряд проблем.

–Кондинская межпоселенческая централизованная библиотечная система испытывает дефицит в новых поступлениях литературы. Недостаточное комплектование фондов. Устаревшая литература

–Ветхость зданий и мебели

–Не смотря на пристальное внимание властей к проблемам библиотек, на сегодняшний период профессия библиотекаря не является престижной и хорошо оплачиваемой. Молодые люди не стремятся получать образование по данной специальности и большая часть сотрудников находится в предпенсионном и пенсионном возрасте.

–Так как основная часть сотрудников находится в почтенном возрасте, наблюдается профессиональное выгорание, библиотекарям трудно идти в ногу со временем и искать новые формы для повышения эффективности деятельности

–Имеется проблема в недостаточной квалифицированности кадров

–В связи с обилием различных гаджетов, книга как способ получения информации устаревает, на её место приходят телефоны, электронные книги и т.д. В итоге значительная часть читателей отсеивается, в основном это молодое поколение, всё это ведёт к снижению основных показателей – посещение, книговыдача и т.д.

–Периодически общаясь с населением, выясняется, что многие не знают о том, где находится библиотека (это по большей части касается Центральной библиотеки) из этого следует, что уровень осведомлённости жителей низкая, недостаточно рекламируется деятельность учреждения

–На протяжении нескольких лет наблюдается активное отсеивание населения, это значительно влияет на основные показатели библиотеки. Проблема заключается ещё и в том, что все показатели работают по возрастающей и не могут быть резко занижены. В итоге получается, что многие показатели неоправданно завышены.



Несмотря на различные проблемы (недостаточное финансирование, нехватка квалифицированных кадров) Кондинская межпоселенческая централизованная библиотечная система старается ставить перед собой новые цели и определять перспективы для успешного выполнения услуг. Однако следует применять ряд следующих мер, повышающих эффективность.

Таблица 6 – Основные проблемы и пути решения, повышающие эффективность деятельности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы

№	Проблема	Меры
1	Молодые сотрудники в центральной библиотеке без специального образования	–Необходима система обучения и повышения квалификации кадров. –Принимать на работу только со специальным образованием, с условием обучения или переквалификации. –Необходимо запланировать тематические методические часы 1 раз в месяц.
2	Много специалистов-пенсионеров	–Акция «Добровольный помощник библиотекаря». –Запланировать выездные мероприятия с рекламой ВУЗов для абитуриентов.
3	Слабая материально-техническая база филиалов.	–Обращения к спонсорам. –Программное финансирование.
4	Естественная убыль населения, как следствие, снижение показателей стационарного обслуживания	–Расширение сайта и электронной книговыдачи, открытие виртуальной справочной службы. –Использование КИБО. –Внедрение новых услуг (подготовка и проведение экскурсий).
5	Большинство библиотек-филиалов находятся в непригодном помещении, не достаточно места для размещения книгофонда и обслуживания пользователей.	-Проведение мероприятий в школе, детском саду, клубе. -Книгоношество.
6	Отсутствие средств на комплектование фондов. Нестабильная ситуация с подпиской на периодические издания. Ветхая литература	–Ежегодная акция «Подари книгу». – Обращение к спонсорам. –Работа Клуба любителей чтения. –Оцифровка имеющегося фонда классической литературы, размножение на электронных носителях. –Выход на сайты периодических изданий, скачивание интересных статей и.д.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мер

Полноценное и качественное обслуживание населения предполагает наличие в фондах библиотек достаточного количества современной периодики и книжной продукции. Проведя исследование посредством анкетирования пользователей, мы выявили, что самой острой проблемой Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы является именно пополнение и обновление библиотечных фондов книгами и периодическими изданиями, негодность изданий, большое количество устаревших по содержанию, не пользующихся спросом у пользователей книг превышает количество поступающих.

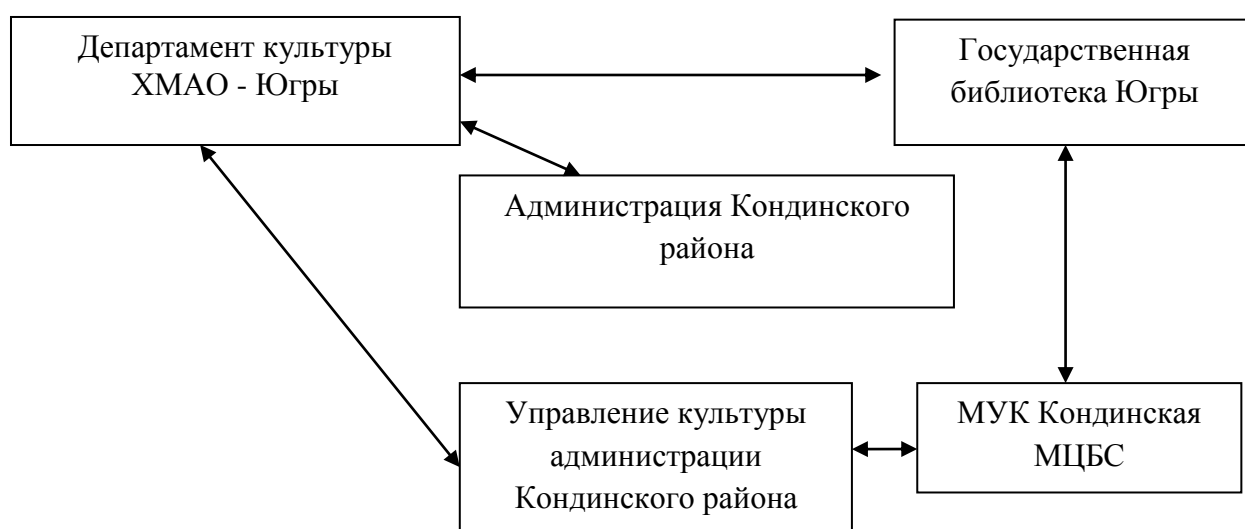


Рисунок 18 – Взаимодействие учреждений для реализации мер

Для решения данной проблемы было решено применить целый комплекс мер. Реализация данных мер предусматривает взаимодействие Департамента культуры Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, администрации Кондинского района, управления культуры администрации Кондинского района, Государственной библиотеки Югры, муниципального учреждения «Кондинская межпоселенческая централизованная библиотечная система».

Взаимодействие в процессе осуществления мероприятий будет происходить на основе соответствующих соглашений и договоров между Департаментом культуры и искусства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, администрацией Кондинского района, управлением культуры администрации Кондинского района, Государственной библиотекой Югры, МУК Кондинская МЦБС. На Рисунке 18 мы видим схематичное изображения взаимодействия учреждений.

Цель применяемого комплекса мер состоит в обеспечении прав граждан на доступ к культурным ценностям и информационным ресурсам в библиотеках Кондинская МЦБС. Впоследствии это положительно скажется на повышении эффективности деятельности учреждения.

Достижение цели предполагает разработку мероприятий, с большей частью которых можем ознакомиться в Таблице 7.

Таблица 7 – Комплекс мер для обеспечения прав граждан на доступ к культурным ценностям и информационным ресурсам в библиотеках Кондинская МЦБС

№	наименование мероприятия	организаторы, исполнители	сроки исполнения	стоимость всего
Задача 1. Изучение потребностей пользователей с целью формирования оптимального состава библиотечного фонда:				
1. 1	Подготовительный этап: определение сроков и исполнителей, разработка таблиц для статистического анализа показателей, разработка анкет.	Отдел комплектования	III квартал 2018 г.	В текущем режиме
1. 2	Второй этап: заполнение таблиц, анкетирование пользователей.	Отдел комплектования, все структурные подразделения	III квартал 2018 г.	В текущем режиме
1. 3	Третий этап: обработка и анализ данных, полученных в ходе изучения.	Отдел комплектования	III квартал 2018 г.	В текущем режиме

Продолжение Таблицы 7.

Задача 2. Изучение совокупного состава фонда с целью выявления пробелов в комплектовании:				
2.1	Подготовительный этап (определить сроки, очерёдность, исполнителей), составить и утвердить календарный график выполнения операций, подготовить учётно-отчётные материалы о составе, величине, движении фонда и его использовании, отказах абонентам, подготовить бланки учётной документации, таблицы анализа фонда, инструктировать и обеспечить нужными материалами исполнителей.	Отдел комплектования	III квартал 2018 г.	В текущем режиме
2.2	Второй этап – изучение фонда путём статистического анализа данных (исследование величины, распределения по отраслям, видам, степень полноты, востребованность по отраслям, отсутствие отказов).	Отдел комплектования	III квартал 2018 г.	В текущем режиме
2.3	Третий этап – обработка и анализ данных, полученных в ходе изучения.	Отдел комплектования	III квартал 2018 г.	В текущем режиме
2.4	Заключительный – принятие решений и претворение их в жизнь. Составление паспортов фондов. Составление модели фонда (эталона) – моделирование на 5-10 лет и ежегодная корректировка.	Администрация МУК Кондинская МЦБС, Отдел комплектования	IV квартал 2018 г.	В текущем режиме
Задача 3. Обеспечение гарантированного комплектования библиотечных фондов современными источниками информации на различных носителях:				
3.1	Разработка и утверждение тематико-типологического плана комплектования на 2018-2020 гг.	Администрация МУК Кондинская МЦБС, Отдел комплектования	IV квартал 2018 г.	В текущем режиме
3.2	Приобретение книг и изданий на различных носителях не менее 3% от существующего фонда (7540 экз.)	Отдел комплектования	Ежегодно	13 123 370,0

Окончание Таблицы 7.

3.3	Ежеквартальная подписка на периодические издания.	Отдел комплектования	Ежеквартально	5 540 839,0 руб.
3.4	Расширение электронной библиотеки для обеспечения свободного, бесплатного, оперативного доступа широкого круга пользователей к информационным ресурсам.	Отдел комплектования	Ежегодно	В текущем режиме
Задача 4. Достижение соответствия состава фонда задачам библиотеки и потребностям читателей:				
4.1	Ежегодный мониторинг совокупного состава фонда МУК Кондинская МЦБС.	Отдел комплектования, все структурные подразделения	Ежегодно в декабре	В текущем режиме
4.2	Проверка фондов структурных подразделений МУК Кондинская МЦБС.	Отдел комплектования	В течение года по плану на год	В текущем режиме
Задача 5. Повышение обращаемости книжного фонда и качества обслуживания пользователей:				
5.1	Рекомплектование: ежегодное 3%-е (не менее 7000 экз.) очищение книжного фонда МЦБС от ветхой, дублетной, устаревшей по содержанию и не пользующейся спросом у пользователей литературы.	Отдел комплектования, все структурные подразделения	Ежегодно	В текущем режиме
Задача 6. Создание собственных электронных ресурсов, как библиографических, так и полнотекстовых:				
6.1	Обеспечение 100% отражения книжного фонда МЦБС в электронном каталоге на базе АБИС ИРБИС.	Отдел комплектования	В течение года	В текущем режиме
6.2	Перевод краеведческого фонда документов в электронный вид с размещением на сайте МЦБС с заключением авторских договоров и увеличение фонда редких книг, в том числе виртуального: Включение в фонд не менее 3 наименований (60 экз.) оцифрованных изданий ежегодно.	Отдел комплектования, все структурные подразделения	В течение года по плану на год	В текущем режиме 7 920,0 руб.

Оценивая данную таблицу мы можем отметить тот факт, что большинство мероприятий не требует особых финансовых вложений и вполне могут

реализовываться в рамках бюджета учреждения. Что касемо статей расходов в пунктах 3.2, 3.3, 6.2 предполагается возможное участие в конкурсах с возможным получением грантовой поддержки, планируется спонсорская помощь. Ниже представлены результаты реализации предложенных мероприятий с учётом финансовых вложений, повлияющих на повышение эффективности

На рисунке 19 мы можем наблюдать динамику финансовых вложений для приобретения новых изданий. На Рисунке 19 показано как значительно растёт количество новой литературы в фонде библиотек района. Проведение данного мероприятия направлено на возможную стабилизацию библиотечного фонда (без учёта ежегодного 3% списания)

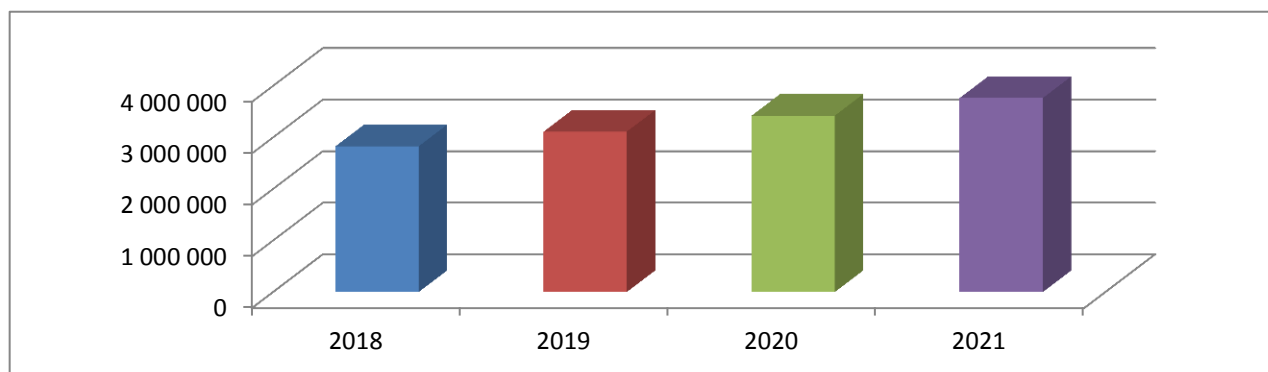


Рисунок 19 – Приобретение книг и изданий на различных носителях не менее 3% от существующего фонда (7540 экз.) Финансовые вложения

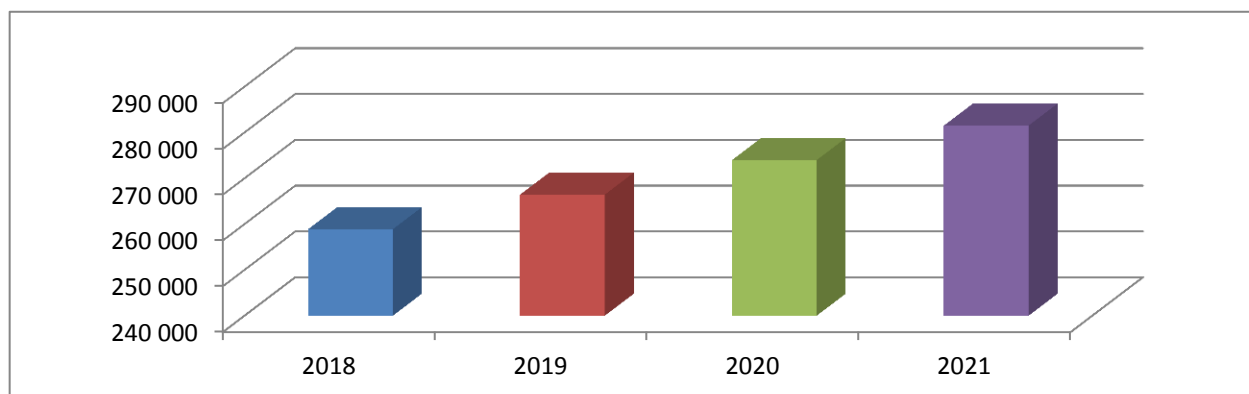


Рисунок 20 – Приобретение книг и изданий на различных носителях не менее 3% от существующего фонда (7540 экз.) Количество приобретений

На Рисунке 21 мы видим, что благодаря мероприятию направленному на списание фонда устаревшей, ветхой, дублетной литературы с каждым годом увеличивается процент избавления от непригодной литературы в фонде библиотек, можно сказать, что это положительная динамика для процедуры рекомплектования библиотечного фонда (без учёта ежегодного 3%-го прироста). Идёт активная замена старых книг на новые.

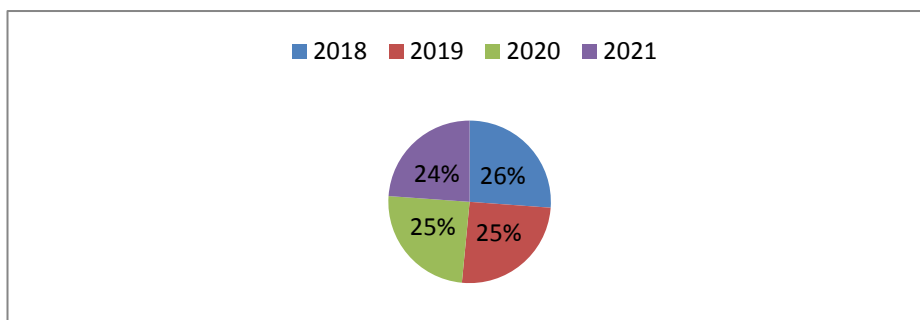


Рисунок 21 – Списание из библиотечного фонда устаревшей по содержанию, ветхой, дублетной и не пользующейся спросом литературы на 3% (7540 экз.) ежегодно

Рисунок 22 показывает значительный рост финансовых вложений выделяемых на приобретение периодических изданий (газеты, журналы). При одинаковом количестве наименований, а их заявлено 570, мы наблюдаем рост суммы на подписку, это связано с учётом возможного повышения цен. В итоге мы наблюдаем положительные сдвиги в реализации обеспечения периодическими изданиями пользователей МУК Кондинская МЦБС

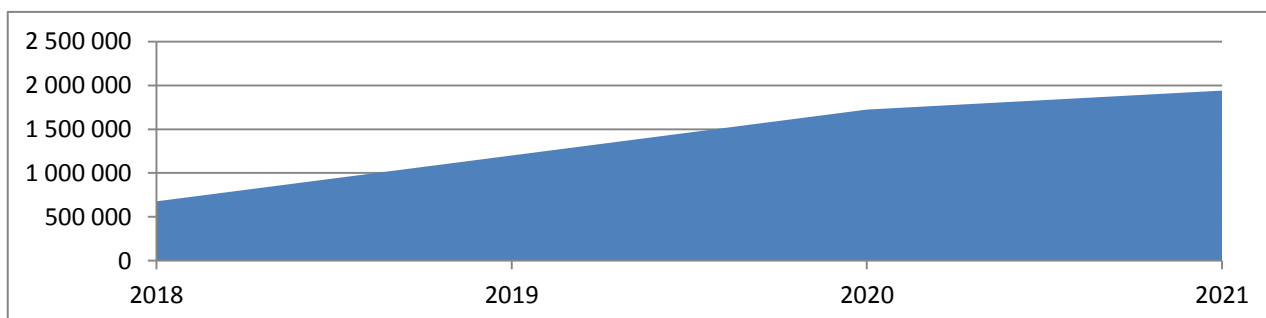


Рисунок 22 – Подписка на периодические издания

Как способ пополнения и обновления фонда имеет смысл прибегнуть к оцифровке изданий. На Рисунке 23 показана положительная динамика финансирования данной меры. В итоге мы можем отследить положительный результат в пополнении фонда оцифрованными изданиями на электронных носителях.

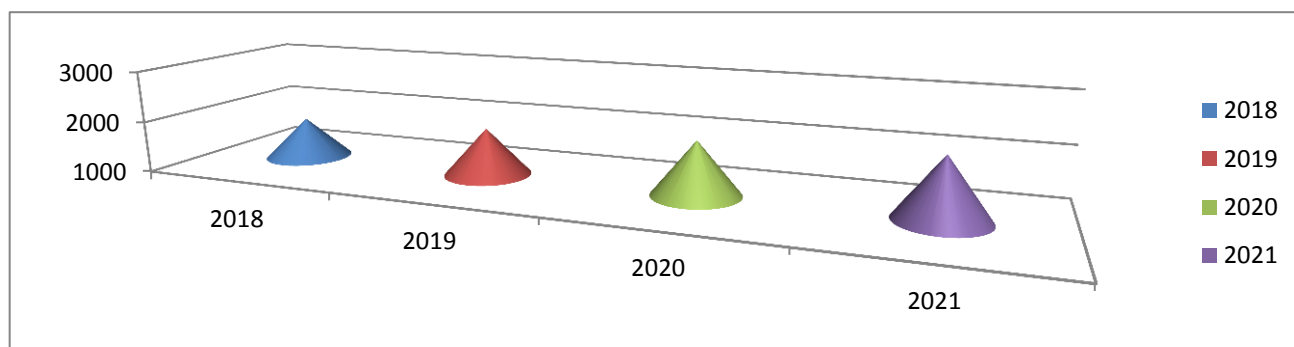


Рисунок 23 – Включение в фонд не менее 3 наименований (60 экз.) оцифрованных изданий ежегодно

Выводы по разделу:

Исследование представленное выше позволило нам проанализировать и оценить отдельные меры требующие определённые денежных затрат. Как мы видим, наблюдается положительная динамика данных мер, по всем статьям расхода.

Так как муниципальное учреждение культуры изначально не нацелено на получение прибыли и имеет свой ограниченный бюджет, имеет смысл оценить меры, которые могут быть реализованы в течение планируемого периода в Кондинской межпоселенческой централизованной системе и не требуют практически никакого финансирования. Превалирующая часть таких мер была показана в Таблице 11. Также хотелось озвучить ещё ряд мероприятий, способствующих росту показателей эффективности библиотек.

Так для повышения эффективности можно прибегнуть к проведению различных мероприятий: акций, фестивалей, флешмобов, конкурсов и т.д. Замечательным подспорьем будет проведение ежегодной акции «Подари книгу»,



в рамках которой все желающие могут принести и подарить книгу библиотеке, что поспособствует увеличению фонда и привлечению новых читателей.

Интересным будет и организация клуба любителей чтения. Все желающие, смогут вступить в этот клуб, делиться книжными новинками, впечатлениями о прочитанном. Возможны читательские взносы.

Как способ решения проблемы пополнения фонда возможно планирование издательство собственных изданий. Возможным является скачивание интересных статей на бесплатных сайтах и распространение их среди читателей библиотек.

Подводя итоги оценки вышеперечисленных мероприятий по повышению эффективности деятельности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы можно сделать следующие выводы.

В процессе предложенного комплекса мер и применения их на практике мы можем сказать, что проведение разработанных мероприятий позволит:

–Обеспечить доступность библиотечных фондов для всех социальных групп населения;

–Окажет содействие современному развитию библиотек Кондинская МЦБС, от которых напрямую зависит духовное возрождение, развитие жителей Кондинского района, уровень образования и информационной культуры подрастающего поколения;

–Повысит престиж библиотеки и роль библиотек в обществе;

–Создаст условия для функционирования и развития на основе применения современных информационных технологий;

–Создаст оптимальную модель библиотечного фонда, обеспечит полноценное комплектование фондов библиотек МУК Кондинская МЦБС документами на различных носителях информации (обеспечение новыми поступлениями – 3% (7540 экз.) ежегодного обновления фонда согласно Закону «О библиотечном деле» ХМАО – Югры;

–Обеспечит библиотеки МУК Кондинская МЦБС периодическими изданиями на 100%, согласно нормативным требованиям;

–Позволит объединить усилия различных субъектов культурной деятельности по совершенствованию деятельности библиотек районной системы;

–Активизировать информационную и образовательную деятельность библиотек,

–Расширить направления и формы работы.

–Увеличить количественные и качественные показатели работы МУК Кондинская МЦБС: повышение обращаемости фонда, повышение показателей обновления фонда, увеличение количества книговыдачи и посещения пользователей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выпускной квалификационной работы, главной целью которой являлась разработка предложений по созданию условий для повышения эффективности деятельности учреждений культуры в муниципальном образовании, были поставлены и решены следующие задачи.

В теоретической части нами были исследованы и изучены теоретические аспекты и методологические аспекты управления и оценка эффективности деятельности муниципального учреждения культуры а именно: теоретические основы оценки эффективности в государственном секторе, специфика оценки эффективности муниципального учреждения культуры, методика оценки эффективности деятельности муниципального учреждения культуры. Нам удалось выявить основные подходы эффективности госсектора, раскрыть специфику оценки эффективности муниципальных учреждений культуры и раскрыть суть методов оценки эффективности сферы культуры.

В практической части нами была проанализирована деятельность сферы культуры Кондинского района и эффективность деятельности Кондинской межпоселенческой централизованной библиотечной системы. Было выявлено, что сфера культуры района работает в соответствии с требованиями действующего законодательства. В ходе анализа мы смогли пронаблюдать динамику основных показателей муниципальных учреждений.

Исследование показало, что Управление Кондинского района и Кондинская библиотечная система работает продуктивно, но имеется ряд проблем снижающие эффективность деятельности.

Таким образом, ключевой проблемой библиотек района является недостаточное комплектование фонда, устаревшая литература.

Для решения данной проблемы был предложен ряд мер и рекомендаций.

–Изучение потребностей пользователей с целью формирования оптимального состава библиотечного фонда;

–Изучение совокупного состава фонда с целью выявления пробелов в комплектовании;

–Обеспечение гарантированного комплектования библиотечных фондов современными источниками информации на различных носителях;

–Повышение обращаемости книжного фонда и качества обслуживания пользователей;

–Создание собственных электронных ресурсов, как библиографических, так и полнотекстовых и.д.

Данный комплекс мер позволит усовершенствовать работу библиотек и положительно скажется на эффективности деятельности библиотечной системы

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абакумов, И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих Социально-экономические явления и процессы /И. В. Абакумов// Наука и экономика. – 2015. – № 7. – С. 5–10.
2. Благих, И.А. Теоретико-методологические подходы к обоснованию экономической политики современной России /И. А. Благих// Вопросы политической экономии. – 2016. – № 2. – С. 67–75.
3. Большакова, Ю.М. О проблеме повышения качества государственного управления и реализации концепции электронного управления /Ю. М. Большакова // Власть. – 2014. – № 7. – С. 28–36.
4. Боязитов, Д.Р. Разработка стандартизованных методов оценки государственного управления экономикой региона /Д. Р. Боязитов// Известия ВолгГТУ. – 2014. – № 11. – С. 98–102.
5. Визгалов, Д.В. Методы оценки муниципальных программ/ Д.В. Визгалов – М.: Фонд "Институт экономики города", 2004. – 108 с.
6. Волкова, А.В. Управляемость государства и гражданская состоятельность /А.В. Волкова// Вопросы теории и практики. – 2014. – № 41. – С. 44–47.
7. Зайцева, М.О. Показатели социально-экономической эффективности управления муниципальными финансами /М.О. Зайцева// Самоуправление. – 2012. – № 6–7. – С. 14–15
8. Кулакова, Т.А. Вовлечение в публичность: связи с правительством /Т.А. Кулакова // Учреждения культуры. – 2015. – № 1–2. – С. 96–99.
9. Леонова, Т.И. Оценка качества деятельности государственных органов /Т.И. Леонова // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 4. – С. 117–120.
10. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации / Под общ.ред. В. В. Маркина, А. В. Осташкова. – М: Экслибрис-Пресс, 2014. – 321 с.

11. Соколова, Л. Г. Основы государственного и муниципального управления: учеб.пособие. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 142–148 с.
12. Южаков, В. Н. Качество государственных и муниципальных услуг: усилия и результаты административной реформы /В.Н. Южаков// Учреждения культуры. – 2014. – № 1. – С. 52–72.
13. Апканиева, К.И. Оценки эффективности деятельности органов государственной власти в РФ: состояние, проблемы и пути решения [Электронный ресурс]/ К.И. Апканиева – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/231/53607/>
14. Иренская, Л. Ф. Методы оценки качества государственного управления [Электронный ресурс]/ Л.Ф. Иренская – Режим доступа <https://moluch.ru/archive/150/42396/>
15. Салынцев, Ю.А. Оценка эффективности исполнения бюджета муниципального образования [Электронный ресурс]/ Ю.А. Салынцев – Режим доступа – URL <https://moluch.ru/archive/89/17735/> (дата обращения: 18.12.2018).