

**Ю.А. Иванова**

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ МУЗЕЙНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

*Определены и проанализированы показатели эффективности деятельности государственных музейных учреждений в условиях рыночной экономики.*

**Ключевые слова:** сфера культуры; государственные музейные учреждения; реформы; рыночная экономика; государство; эффективность деятельности.

*We define and analyze efficiency indicators of state museums' activity under market economy.*

**Keywords:** sphere of culture; state museums; reforms; market economy; state; efficiency.

Одной из стратегических задач бюджетной реформы Российской Федерации является повышение эффективности расходования бюджетных средств, что, в свою очередь, связано с внедрением принципов и процедур управления по результатам. Новые принципы, заложенные в Бюджетном кодексе Российской Федерации, ставят сферу культуры перед необходимостью обосновывать выделение бюджетных средств конкретными результатами деятельности и делают ее равноправным конкурентом в борьбе за распределение бюджетных средств. Бюджетный кодекс Российской Федерации определяет государственное (муниципальное) задание как «документ, устанавливающий требования к составу, качеству и (или) объему, условиям, порядку и результатам оказания государственных (муниципальных) услуг» [1. С. 8]. Таким образом, рыночная экономика привносит понятие эффективности и результативности в деятельность музейных учреждений.

Несмотря на то, что государственные музейные учреждения, как и все некоммерческие организации, целью своей деятельности видят реализацию социальной идеи, а не получение прибыли, тем не менее, экономический приоритет в деятельности организаций сферы культуры является естественным и необходимым в условиях рыночной экономики.

Для определения общей эффективности музейной деятельности прибегают к оценке нескольких видов эффективности (социальной, экономической, организационной, технической), которые в комплексе позволяют представить полную картину деятельности государственного музейного учреждения за рассматриваемый период.

Музеи – учреждения сугубо социальные, они обеспечивают достижение социально значимых целей, эффекты и результаты которых не могут измеряться только экономической эффективностью. Выполнение музеем своей социальной задачи предполагает максимальную доступность самых широких слоев населения к имеющимся культурным ценностям, а также выполнение хранительской функции, независимо от спроса на музейные услуги.

Социальная эффективность – индикатор, показывающий способность учреждения достигать поставленные перед ним социальные и общественно значимые цели. Для анализа социальной эффективности культурных услуг можно использовать различные показатели: индикатор социальной активности, коэффициент социальной рентабельности, индекс социальной Вайсброта и др.

Индекс социальной Вайсброта рассчитывается [6. С. 141] как отношение финансовых поступлений от создания общественных благ к доходам от выпуска

частных благ. Индекс социальности Вайсброта был рассчитан нами для Государственного Эрмитажа по данным за 2006–2010 годы (табл. 1) [3]. Расчеты показали, что самое высокое значение (за исследуемый период) индекса социальности сопряжено с наименьшим показателем (за указанные годы) уровня доходов от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, и наоборот, наименьшее значение индекса социальности наблюдается на фоне максимального показателя доходов от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности [3].

Принимая во внимание, что бюджетная реформа ориентируется на увязку выделяемых финансовых средств, прежде всего, с достигаемыми результатами, обоснование социальной значимости культурных услуг является необходимым условием выделения финансовых средств на их предоставление.

Таким образом, эффективная деятельность государственного музейного учреждения подразумевает соответствие целей деятельности реальным потребностям общества. Однако некоторые государственные музейные учреждения могут достигать достаточно высокого уровня удовлетворения потребностей пользователя не путем повышения эффективности своей деятельности, а за счет уникального культурного ресурса, который они хранят.

Одной из главных целей административной реформы в России в 2006–2008 гг. стало повышение качества и доступности государственных услуг (Распоряжение

Правительства РФ от 25.10.2005 г. № 1789-р «О концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2008 годах»).

Услуги сферы культуры характеризуются неотделимостью от квалификации людей, их создающих. В связи с введением новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений культуры в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2008 года № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений», Министерство культуры РФ разработало совместно с НИИ труда и социального страхования Минздравсоцразвития России и согласовало с Российским Профсоюзом работников культуры «Примерные целевые показатели эффективности деятельности работников учреждений культуры, искусства, образовательных учреждений и науки, подведомственных Министерству культуры Российской Федерации». Целевые показатели разработаны для определения стимулирующих выплат и премирования работников учреж-

*Таблица 1*

**Индекс социальности Государственного Эрмитажа за 2006–2010 гг.**

	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
Доходы от выпуска общественных благ (пожертвования и др. безвозмездные поступления, гранты, бюджетные средства), в %	72,9	73,8	80,83	83,14	76,43
Доходы от выпуска частных благ (оплата посещения музея, экскурсионное и лекционное обслуживание, доходы от коммерческой деятельности), в %	27,1	26,2	19,17	16,86	23,57
Индекс социальности Вайсброта, в %	2,69	2,81	4,21	4,93	3,24
Поступления от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, в %	29,6	29,3	21,4	18,00	24,72

*Источник:* Отчёт Государственного Эрмитажа за 2000 – 2010 годы. СПб.: Изд-во Государственного Эрмитажа, 2011.

дений за выполненную работу при разработке учреждениями локальных нормативных актов.

Порядок и условия установления стимулирующих выплат и премирования работников бюджетных учреждений, в том числе государственных музейных учреждений, определены приказом Министерства культуры Российской Федерации от 28 августа 2008 г. № 64 «Об утверждении Примерных положений по оплате труда работников федеральных бюджетных учреждений культуры и искусства, образования, науки, подведомственных Министерству культуры РФ». Оценка эффективности деятельности работника производится на основе применения целевых показателей его работы. Таким образом, показатели эффективности деятельности работников находятся в общей связи с плановыми показателями деятельности учреждений.

Одним из актуальных направлений развития современного музея должно стать формирование кадрового потенциала, способного вести гибкий к требованиям внешней среды управленческий учет, а также формировать и использовать различные инструментарию современного менеджмента, в том числе принципы проектной деятельности.

Совершенствование составляющих перспективного функционирования государственного музейного учреждения должно предполагать установление равновесия между его внутренними и внешними компетенциями и наращивание динамических способностей, в том числе нематериальных активов в виде знаний сотрудников, повышения их квалификации и профессионального роста.

Относительная стабильность качества услуг сферы культуры может быть достигнута за счет их стандартизации. «Стандарт услуги – нормативный правовой акт, устанавливающий требования к оказанию муниципальной (бюджетной) услуги, включающий существенные для ее получателя характеристики формы, содержания и результата оказания услуги» [2. С. 7]. Процесс стандартизации может

рассматриваться на разных уровнях: минимальный стандарт и усредненные характеристики.

Разработка системы общих стандартов музейной деятельности началась с середины 90-х годов XX века. При этом отсутствие единых правовых и методических основ заставляет субъекты Российской Федерации самостоятельно формировать социальные нормы и финансовые нормативы.

В настоящее время в экономической литературе достаточно подробно описан ряд методик, позволяющих оценить качество услуг с точки зрения их потребителей. Среди них наиболее известной и широко используемой считается модель SERVQUAL (от service quality – качество сервиса, качество услуги) [4. С. 51].

Содержание экономической эффективности деятельности учреждения культуры демонстрирует связь между достижением запланированных результатов и необходимыми затратами. Эффективность показывает, в какой мере усилия музея приводят к намеченному результату, который, насколько это возможно, количественно определен в плане работы по соответствующему направлению. Таким образом, выполнение музейных функций можно оценить с точки зрения эффективности и результативности.

Результативность измеряется отношением результата к произведенным для его достижения затратам – в человеко-часах, деньгах, помещениях или оборудовании.

В общем виде можно говорить о трех основных видах экономической эффективности: как отношение затрат к полученным результатам, как отношение результата к намеченным целям, как отношение целей к реальным потребностям организации.

Для анализа экономической эффективности работы музейного учреждения на региональном и общероссийском уровне, на наш взгляд, следует использовать «универсальный показатель оценки эффективности деятельности учреждений культуры» [5. С. 29], который представляет собой процент собственных доходов в

**Расчет объема доходов от дополнительных услуг, оказанных Государственным Эрмитажем за 2000–2010 гг.,  
на каждый рубль бюджетного финансирования**

	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
Поступления из федерального бюджета (тыс. руб.) – ФБ	<b>193227</b>	<b>260966</b>	<b>588502</b>	<b>647738</b>	<b>777555</b>	<b>902415</b>	<b>1054857,7</b>	<b>1224771,8</b>	<b>1928360,7</b>	<b>2552502,7</b>	<b>1873261,2</b>
Поступления от внебюджетной деятельности (тыс. руб.) – ВБД	233382	324225	314903	350755	401090	394177	444338,1	508609,2	526181,8	560376,2	615090,4
<i>Из них оплата посещения музея (тыс. руб.) – ОПМ</i>	<i>84277</i>	<i>100467</i>	<i>125922</i>	<i>169062</i>	<i>291541</i>	<i>289238</i>	<i>288771,0</i>	<i>353147,4</i>	<i>394480,5</i>	<i>472796,8</i>	<i>524116,0</i>
<b>Поступления от дополнительных услуг (тыс. руб.) ВБД-ОПМ</b>	<b>149105</b>	<b>223758</b>	<b>188981</b>	<b>181693</b>	<b>109549</b>	<b>104939</b>	<b>155567,1</b>	<b>155461,8</b>	<b>131701,3</b>	<b>87579,4</b>	<b>90974,4</b>
<b>Доход от дополнительных услуг, приходящийся на каждый рубль бюджетного финансирования (руб.) (ВБД-ОПМ):ФБ</b>	<b>0,77</b>	<b>0,85</b>	<b>0,32</b>	<b>0,28</b>	<b>0,14</b>	<b>0,11</b>	<b>0,14</b>	<b>0,12</b>	<b>0,06</b>	<b>0,03</b>	<b>0,04</b>

Источник: Отчёт Государственного Эрмитажа за 2000–2010 годы. СПб.: Изд-во Государственного Эрмитажа, 2011.

расходах учреждения (музея).

На практике чаще всего используются следующие показатели эффективности оказания музейных услуг:

- охват населения музейными услугами (количество посещений на 1000 человек населения);

- удельный вес предметов, задействованных в активном показе, от общего фонда;

- объем доходов от дополнительных услуг на 1 рубль бюджетного финансирования.

В качестве примера в табл. 2 представлены показатели эффективности работы Государственного Эрмитажа за каждый год с 2000 г. по 2010 г. включительно, определенные на основе расчета объема доходов от дополнительных услуг на каждый рубль бюджетного финансирования.

Совершенствование менеджмента выступает мощным рычагом интенсификации деятельности учреждений культуры. Одним из основных методов оценки уровня управления деятельностью музейного учреждения и его реального положения по отношению к внешней среде является SWOT-анализ (или ССВУ-анализ – анализ слабых и сильных сторон, потенциальных возможностей и угроз).

В период реформ адаптация учреждений культуры к новым условиям во многом зависит от их собственных усилий, поэтому значение эффективного менеджмента существенно возрастает.

Итак, современная экономика ставит государственные музейные учреждения в

такие конкурентные условия, в которых необходимым становится повышение уровня обслуживания потребителей и совершенствование характера услуг, планирование доходов и обоснование осуществления расходов. При этом, чем эффективнее государственные регуляторы при своем взаимодействии с рыночными, тем выше экономическая эффективность деятельности государственного музейного учреждения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Игнатьева Е.Л., Коваль В.О.* Стандарты качества бюджетных услуг в области культуры // Справочник руководителя учреждения культуры. 2008. № 10.

2. *Кочева Е.Ю.* Стандарт ресурсного обеспечения культурно-досуговых мероприятий // Справочник руководителя учреждения культуры. 2009. № 11.

3. Отчёт Государственного Эрмитажа за 2000 – 2010 годы. СПб.: Изд-во Государственного Эрмитажа, 2011.

4. *Стриженков Р.В.* Оценка качества услуг учреждений культуры с использованием методики SERVQUAL // Справочник руководителя учреждения культуры. 2008. № 7.

5. *Тихонов В.В.* Проблемы эффективности работы музеев России в современных условиях. Иркутск: Изд-во «Макаров», 2002.

6. *Шекова Е.Л.* Менеджмент в сфере культуры: российский и зарубежный опыт. СПб.: Алетейя, 2006.