

**И. С. Пилко***Санкт-Петербургский государственный институт культуры***С. А. Мухамедиева***Кемеровский государственный институт культуры*

## **К оценке эффективности библиотечной деятельности**

Статья посвящена определению эффективности деятельности библиотек, в ней предложены работоспособные методики её оценки. Решение этой задачи актуально для управления библиотечной отраслью. Уточнены понятия «эффективность библиотечной деятельности», «социальная эффективность», «экономическая эффективность», «организационная эффективность», «технологическая эффективность». Изложены различные варианты измерения и расчёта эффективности на уровне конкретной библиотеки. В порядке обсуждения предложены перечни показателей, которые могут быть использованы для определения различных видов эффективности библиотечной деятельности. Особое внимание уделено оценке социальной и организационной эффективности как наименее проработанным в теории управления в приложении к специфической деятельности библиотек. Детально изложена методика расчёта сводного индекса эффективности. Этот показатель, по мнению авторов, может быть использован для принятия ответственных управленческих решений, которые базируются на сравнительном анализе деятельности библиотек, различающихся по статусу, ресурсной базе, контингенту пользователей, целевым установкам.

Сделан вывод: предложенный инструментарий оценки эффективности деятельности библиотеки позволит использовать систему показателей по каждому типу эффективности, которые в совокупности помогут составить более полное представление о деятельности библиотеки, при этом в показателях эффективности найдут отражение приоритетные направления библиотечной деятельности.

**Ключевые слова:** эффективность библиотечной деятельности, социальная эффективность, экономическая эффективность, организационная эффективность, технологическая эффективность.

**Irina Pilko***St. Petersburg State Institute of Culture, St. Petersburg, Russia***Svetlana Mukhamedieva***Kemerovo State Institute of Culture, Kemerovo, Russia*

## Evaluating effectiveness of libraries

The article is devoted to the definition of the effectiveness of libraries activities and aims to offer workable methods of its evaluation. The solution of this problem is relevant for the management of the library industry. Clarification of the concept of "efficiency of library activities", "social efficiency", "economic efficiency", "organizational efficiency", "technological efficiency". Various options for measuring and calculating efficiency at the level of the library are set out. In order to discuss the proposed lists of indicators that can be used to determine the various types of efficiency of library activities. Particular attention is paid to the evaluation of social and organizational effectiveness as least developed in management theory as applied to specific activities of libraries. The methodology for calculating the composite efficiency index is described in details. This indicator, according to the authors of the article, can be used to make responsible managerial decisions, which are based on a comparative analysis of the activities of libraries that differ in status, resource base, user contingent, and targets. The proposed toolkit combines the results of an analysis of the activities by the elements. The specificity of the proposed solution is that it should be used in the calculation of individual indicators and composite indices of the effectiveness of the priorities of the tasks that lie in each period before the cultural sector as a whole and the specific objects to be solved – the objects of analysis.

**Keywords:** efficiency of library activity, social efficiency, economic efficiency, organizational efficiency, technological efficiency.

---

Measuring the effectiveness of the librarianship and identifying its social value are two interrelated sides of an important research task. It is necessary to identify the role of library services in the social development of a country, region, municipality. The difficulties arose already at the level of its substantive characteristics, these are: 1) the degree of satisfaction of user requests; 2) the level of achievement by the library of goals, taking into account the needs of users; 3) a characteristic of the performance of the library. The set of components of indicators of social, economic, organizational, technological efficiency, given in a comparable form, will be a composite index of the effectiveness of the library. We propose a composite efficiency index to be measured using a statistical index by elements. In the process of calculating each component of the composite effi-

ciency index, first of all, it is necessary to establish fixed measures of the estimated results, i.e. their minimum and maximum values with which actual data will be compared. We propose to determine the composite efficiency index in stages. The first stage is the determination of efficiency indices – social, economic, organizational, technological – according to the method of calculating the “index by elements”. Indices of various types of activity are reduced to relative levels (normalized before averaging). The essence of this process is to assess the relative distance between its actual value and the maximum. The second stage is a comparison of indices of social, economic, organizational and technological efficiency in order to determine which direction is developing more efficiently. If it is an index of technological efficiency, then the technological component develops rapidly in the activities of the institution, if the index of economic efficiency is higher, it means that more attention is paid to the organization to the use of financial resources, etc. The third stage is the direct calculation of the composite index of efficiency as a generalizing indicator using the arithmetic average indices of social, economic, organizational and technological efficiency, which will fix the level of efficiency of a cultural institution.

---

### **Эффективность библиотечной деятельности: неоднозначность толкования и вариативность оценивания**

Измерение эффективности развития библиотечного дела и выявление его социальной ценности – две взаимосвязанные стороны важной исследовательской задачи. При разработке стратегических целей учреждений культуры в целом и библиотек в частности необходимо выявить роль библиотечного обслуживания в общественном развитии страны, региона, муниципалитета.

Современные модели взаимодействия социальной и экономической составляющих библиотечного дела строятся с учётом эффективности сферы их культуры как фактора общественного и социокультурного развития территории. В этом взаимодействии проявляется большая проблема, связанная с различием экономических и социальных представлений, с отсутствием взаимопонимания на «языковом» уровне экономистов и руководителей, включённых в систему управления развитием библиотечного дела.

Ключевым является вопрос, насколько совпадает цель любого производства – получение большего эффекта с наименьшими затратами (трудовыми, материальными и финансовыми) – с социальными целями, реализуемыми той или иной сферой деятельности в обществе.

По логике любого экономического расчёта для оценки этого «совпадения» полученный результат необходимо сравнить с затратами на его реализацию. Это вполне традиционное решение – сопоставление одной абсолют-

ной величины (эффект) с другой (затраты), что даёт абсолютную величину эффективности. Но насколько просчитанная таким образом экономическая эффективность совпадает с социальным эффектом?

Этот вопрос периодически вставал перед библиотечной наукой. Задают его и авторы этой статьи, отчетливо понимая, что поиск ответа на него, предполагающий рассмотрение категории «эффективность библиотечной деятельности», её экономической и социальной «разновидностей», – это специфика гуманитарного сознания, склонного к абстрактным определениям, трудно поддающимся операционализации.

Так, *экономическая эффективность* функционирования библиотеки традиционно трактовалась как соотношение результата и затрат. В профессиональной литературе обоснованы подходы к её измерению: определение затрат на единицу продукции; сопоставление затрат на информационное обслуживание с характеристикой эффекта от использования предоставленной информации; сопоставление фактических затрат на производство продукции и услуг с общественно необходимыми (нормативными) затратами.

Попытки оценить эту эффективность, предпринятые в 1990-е гг., когда Россия вступала в рыночную экономику, обнаружили сложности принципиального характера: какие *результаты* библиотечной деятельности учитывать, какие *ресурсные затраты* брать в расчёт, какие *показатели* (натуральные, стоимостные) использовать, как оценить *эффект от использования информации*, где найти научно обоснованные *нормы и нормативы*? [1. С. 220–226].

Значимость категории *социальная эффективность библиотечной деятельности* не подлежала сомнению. Но сложности возникали уже на уровне её содержательной характеристики: 1) степень удовлетворения запросов пользователей (проявляется опосредованно через конечные цели удовлетворения информационных потребностей пользователей в различных сферах учебной, научной, производственной, самообразовательной, досуговой и другой деятельности человека); 2) уровень достижения библиотекой поставленных целей с учётом потребностей пользователей; 3) характеристика результативности выполнения библиотекой её функций и др.

Неоднозначность и неконкретность толкования социальной эффективности приводили к попыткам выявить её сущность в широком диапазоне подходов: «выражает мнение пользователей», «поддаётся лишь качественной оценке», «оценивается показателями библиотечной статистики».

Предполагалось включать в понятие *эффективность* (применительно к библиотечному обслуживанию) «качество предоставляемых библиотечных услуг, критериями которого признаются полнота, оперативность и релевантность удовлетворения запросов» [2].

В начале 2000-х гг. в разработке теоретических основ эффективности непроектных отраслей (включая библиотечную) появились новые аспекты: наряду с экономической и социальной предложено различать технологическую и управленческую эффективность с собственным набором показателей и методик расчёта [3].

### **Показатели эффективности для библиотек: в порядке обсуждения**

Отметим, что эффективность библиотечного дела связана с получением экономического эффекта от функционирования этой сферы в масштабах государства, региона от организации производственных и обеспечивающих процессов в библиотеках. Этим обусловлены различные уровни эффективности: 1) на уровне общества (макроуровень); 2) на уровне отрасли (мезоуровень); 3) на уровне организации либо учреждения (микроуровень).

В рамках заданной целевой установки ограничимся определением эффективности на уровне учреждения, т.е. рассмотрим деятельность конкретной библиотеки. Поскольку библиотечная деятельность приводит к различным эффектам (социальный, экономический), сложность решения этой задачи очевидна уже на уровне учреждения. Поэтому библиотечное дело нуждается в обобщённом показателе эффективности, т.е. в определении её интегрального показателя.

И. В. Василькова утверждает: если всерьёз оценивать эффективность деятельности учреждения культуры, то первое, с чего необходимо начать, – чётко определить цели и выявить специфические задачи для каждой организации в конкретном временном интервале: если текущая цель – сокращение бюджетных обязательств, то главными являются экономические индикаторы деятельности. Если же цель – выполнение уставных задач в сфере культуры, то главными должны стать социокультурные индикаторы (они состоят из всех плановых показателей и не исключают применения финансовых показателей, так как деятельность любого учреждения носит и экономический характер) [4].

Разработка базовых нормативов затрат в структуре *Базового (отраслевого) перечня услуг и работ в сфере «Культура, кинематография, архивное дело, туризм»* (<http://bus.gov.ru>) актуализирует эту задачу. Методические рекомендации и Методические указания Министерства культуры РФ [5, 6] предписывают органам управления сферой культуры различать и оценивать социальную, экономическую, организационную и технологическую эффективность.

Авторы этой статьи взяли на себя смелость уточнить определения этих понятий и предложить для обсуждения характеризующие их показате-

ли. Эта позиция соответствует базовым положениям международного стандарта ИСО 11620 «Информация и документация. Показатели эффективности работы библиотек», согласно которым оценка библиотек, финансируемых государством, осуществляется в контексте развития государственной политики. При этом конкретные показатели подлежат согласованию между библиотеками, головными учреждениями, органами власти и иными заинтересованными сторонами.

**Социальная эффективность** библиотечной деятельности – индикатор востребованности библиотеки, определяющий способность реализовывать стоящие перед ней социально значимые цели посредством предоставления услуг, отвечающих потребностям пользователей.

Оригинальная методика оценки социальной эффективности продвижения чтения была разработана Е. И. Кузьминым, Э. А. Орловой, И. А. Урминой [7]. Измерение социальной эффективности деятельности библиотек предложено проводить с использованием трёх групп параметров: социальная необходимость, социальная полезность, социальная привлекательность. Применительно к библиотекам эти группы параметров интерпретируются следующим образом:

социальная необходимость деятельности библиотеки определяет её вклад в развитие чтения;

социальная полезность функционирования библиотеки указывает на качество работы, её результаты и последствия;

социальная привлекательность предполагает удовлетворённость работников библиотеки, реальных и потенциальных читателей осуществляемыми здесь мероприятиями.

Для всех видов измерений предложены показатели и критерии оценки, что позволяет определить, по какому из параметров состояние библиотеки относительно благополучно, а по какому требуется вносить соответствующие изменения. Эта модель не получила массового распространения, но прошла апробацию при реализации пилотных проектов. Обратим внимание на то, что предлагаемые группы параметров характеризуют, скорее, качество библиотечной работы и её результаты, выражая, в частности, удовлетворённость реальных и потенциальных пользователей и сотрудников библиотеки её услугами. Это со всей очевидностью свидетельствует о сложности обсуждаемой проблемы. Именно социальная эффективность, по нашим наблюдениям, чаще других отождествляется с качеством библиотечного обслуживания.

В качестве основных показателей измерения *социальной эффективности* библиотечной деятельности мы предлагаем использовать следующие:

число мероприятий, проведённых библиотекой за год (ед.), и их средняя посещаемость. В качестве нормативного можно использовать плановый показатель, установленный в соответствии с государственным (муниципальным) заданием;

доля мероприятий, направленных на обслуживание менее защищённых социальных групп: детей и подростков, пенсионеров, людей с ограниченными возможностями здоровья и особыми потребностями и т.п. (% от общего числа проводимых мероприятий);

количество посещений (человек) и изменение их численности по сравнению с прошлым годом (%);

количество пользователей библиотек (человек) и изменение их численности по сравнению с прошлым годом (%);

количество книговыдач (экз.) и изменение их числа по сравнению с прошлым годом (%);

охват населения услугами библиотек (% посетителей от общей численности жителей обслуживаемой территории);

доля новых форм библиотечно-информационного обслуживания пользователей в общем количестве предоставляемых библиотекой профильных услуг;

читаемость – показатель, характеризующий интенсивность чтения (среднее число книг, выданных одному читателю в год);

посещаемость – показатель, характеризующий активность посещения библиотеки (количество посещений, приходящихся на одного читателя в год);

обращаемость – показатель, характеризующий степень использования фонда (среднее число книговыдач, приходящихся на единицу фонда);

книгообеспеченность – показатель достаточности книжного фонда (среднее количество книг, приходящихся на одного зарегистрированного читателя).

В эту группу можно включить и показатели, отражающие виртуальные посещения сайта библиотеки, а также объём реализации услуг, предоставляемых удалённым пользователям.

Следует уточнить, что каждый субъект библиотечной деятельности для оценки её эффективности должен определить свою совокупность показателей в зависимости от выбранных приоритетов.

***Экономическая эффективность библиотечной деятельности*** – индикатор коммерческой деятельности библиотеки по предоставлению платных библиотечно-информационных услуг, показывающий уровень их доходности.

Такое понимание экономической эффективности, характеризующее исключительно коммерческую деятельность библиотеки (сектор её платных сервисов), снимает, на наш взгляд, споры о том, должна ли библиотека зарабатывать деньги? Не должна, но если она этим занимается, то есть инструмент, оценивающий, насколько эффективно (в плане отношения произведённых затрат к стоимости произведённых продуктов и услуг) она это делает.

Следует заметить, что перечисленные ниже показатели измерения экономической эффективности библиотечно-информационного производства – это классические показатели, используемые в системе финансового менеджмента, анализ которых позволит руководителю перенаправить финансовые потоки (при составлении государственного задания) с одного типа затрат на другой либо экономически обосновать увеличение статьи расходов с учётом предыдущего мониторинга. Например: если показатель «удельный вес бюджетного финансирования в себестоимости посещений библиотеки за год (%)» растёт, значит, у библиотеки нет возможности расширять спектр платных услуг и, как следствие, нагрузка на государственное субсидирование будет расти. Соответственно, руководителю при согласовании госзадания (на плановый период) нужно будет обратить внимание на размер государственного финансирования, которое приходится на условную единицу услуги.

Для измерения экономической эффективности библиотечно-информационного обслуживания предлагаем использовать следующие показатели:

доходы от предпринимательской деятельности (р.);

доходы от уставной и предпринимательской деятельности из расчёта на одного библиотечного специалиста (р.);

себестоимость одного посещения библиотеки (р.) и его изменение (рост, снижение) по сравнению с прошлым годом (%);

доходы от уставной и предпринимательской деятельности из расчёта на м<sup>2</sup> площади библиотеки (р.);

себестоимость одной книговыдачи библиотеки (р.) и её изменение (рост, снижение) по сравнению с прошлым годом (%);

удельный вес расходов на комплектование библиотечных фондов от общих расходов (%);

удельный вес бюджетного финансирования в себестоимости посещений библиотеки за год (%);

удельный вес бюджетного финансирования в себестоимости книговыдачи библиотеки за год (%);

фондовооружённость – стоимость основных производственных фондов в расчёте на одного работника/пользователя;

обновляемость фонда/оборудования – степень обновления фонда/оборудования за определённый период.



**Организационная эффективность библиотечной деятельности** – индикатор, определяющий способность библиотеки реализовывать стоящие перед ней социально значимые цели посредством предоставления пользователям услуг разнообразного ассортимента, требуемого количества и заданного уровня качества. При её анализе логично оценивать соотношение плановых показателей с фактическими. Это результаты выполнения государственного (муниципального) задания, а также планов библиотеки по основной (информационной, просветительской, социокультурной) и внутриорганизационной деятельности (работа с персоналом, материально-техническое обеспечение, мероприятия в сфере безопасности и т.п.). Индикатор «план/факт» достаточно точно отражает организационную эффективность, так как показывает умение коллектива выполнять поставленную задачу [8].

С учётом того, что организационная эффективность библиотечно-информационного обслуживания зависит от ресурсоёмкости учреждения, доходов от платных услуг, сумм, поступающих от благотворителей и спонсоров, времени, которое проводят читатели в библиотеке (за чтением либо получая иные услуги), этот тип эффективности, на наш взгляд, можно оценить при помощи формулы:

$$F = \frac{(T \times Q + P + S)}{R},$$

где  $F$  – организационная эффективность учреждения культуры;  $R$  – ресурсоёмкость организации (учреждения), определяемая объёмом бюджетного финансирования;  $P$  – сумма доходов от платных услуг;  $S$  – сумма финансовых средств, полученных от спонсоров и благотворительных организаций;  $T$  – суммарное время, проведённое всеми пользователями в библиотеке.

Последний показатель можно определить по следующей формуле:

$$T = m \times t_1 + K,$$

где  $m$  – число посещений библиотеки в рассматриваемый период;  $t_1$  – среднее время одного посещения библиотеки;  $K$  – корректирующий показатель для библиотек.

Корректирующий показатель можно определить по формуле:

$$K = n \times t_2,$$

где  $n$  – число выданных документов;  $t_2$  – среднее время на чтение одного документа;  $Q$  – денежный эквивалент единицы свободного времени индивида, которое он может направить на повышение своего культурного уровня.

Основная проблема, которая может возникнуть при расчёте организационной эффективности, заключается в том, какой показатель выбрать

в качестве *Q*. Разные авторы в разное время предлагали свои варианты денежной оценки свободного времени.

Можно использовать показатель «чистого экономического благосостояния общества», предложенный американскими экономистами В. Нордхаусом и Дж. Тобином. Они рекомендовали денежную оценку часа свободного времени считать равной средним расходам на проведение досуга, средней почасовой зарплате в экономике, оплате сверхурочного часа работы [9]. Среди других возможных вариантов оценки стоимости свободного времени, на наш взгляд, приемлемы значения средней заработной платы в регионе, минимального прожиточного минимума, минимальной заработной платы, заработной платы работника культуры.

Нетрадиционный подход к анализу экономики культуры и количественному измерению нематериальных процессов, характерных для этой сферы, предложил профессор А. Б. Долгин, заведующий кафедрой прагматики культуры Высшей школы экономики. По его мнению, системы индикаторов, широко применяемые в качестве показателей результативности деятельности учреждений культуры, не являются универсальными показателями эффективности их работы. В качестве основы для разработки альтернативного метода оценки эффективности культуры А. Б. Долгин использует «экономiku счастья» с особым ресурсом человека – «время» [10].

Основными чертами новой информационной экономики являются: опережающий рост затрат, связанных с обработкой информации (так называемые транзакционные издержки), по сравнению с затратами на физическое изготовление товаров (трансформационные издержки); резкий рост доли нематериальных, неутилитарных благ в структуре потребления (сфера культуры, медиапотребление, а также вся бытовая сфера). С учётом этих условий новой экономики меняются «временная» структура человеческой жизни, состав и баланс типов деятельности. А с учётом того, что организационная эффективность библиотечно-информационного обслуживания зависит от ресурсоёмкости учреждения; доходов от платных услуг; сумм, поступающих от благотворителей и спонсоров; времени, которое проводят читатели в библиотеке (за чтением либо получая иные услуги), данный тип эффективности, на наш взгляд, можно оценить при помощи предложенной формулы. Если показатель «время», невозможно применить к библиотеке, то можно использовать предложенный выше способ определения организационной эффективности, оценивая соотношение плановых показателей с фактическими.

***Технологическая эффективность*** библиотечной деятельности – индикатор соотношения затрат на библиотечно-информационные процессы и их результатов при заданном уровне качества библиотечно-информационных продуктов и услуг. Оно может оцениваться по следующим показателям:

продуктивность труда по обработке единицы фонда – количество полученных библиотекой экземпляров (печатных и электронных), обрабатываемых одним сотрудником в течение года (в среднем);

количество посещений из расчёта на м<sup>2</sup> площади библиотеки;

количество книговыдач из расчёта на одного библиотечного специалиста (экз.);

количество читателей из расчёта на одного библиотечного специалиста (человек);

удельная трудоёмкость – затраты времени на производство единицы продукции/услуги (каталогизацию одного документа, поиск одного источника, выдачу одного документа, создание одной библиографической записи);

удельный вес автоматизированных рабочих мест в составе всех специализированных рабочих мест в библиотеке.

### **Сводный индекс**

#### **эффективности деятельности библиотеки**

Совокупность показателей социальной, экономической, организационной, технологической эффективности, приведённых в сопоставимый вид, представляет собой *сводный индекс* эффективности деятельности библиотеки. Мы предлагаем измерять его при помощи статистического показателя индекса по элементам.

В процессе расчёта каждой составляющей сводного индекса эффективности прежде всего нужно установить фиксированные меры оцениваемых результатов, т.е. их минимальное и максимальное значения, с которыми и будут сравниваться фактические данные. Определение сводного индекса эффективности предлагаем осуществлять поэтапно.

Первый этап – последовательное определение индексов эффективности – социальной, экономической, организационной, технологической – по методике расчёта «индекса по элементам» с использованием следующей формулы:

$$\text{Индекс по элементу} = \frac{\text{фактическое значение} - \text{минимальное значение}}{\text{максимальное значение} - \text{минимальное значение}}$$

Индексы различных видов эффективности сводятся к относительным уровням (нормализуются перед усреднением), что приводит их к единой шкале измерений. Суть процесса заключается в оценке относительного расстояния между фактическим значением эффективности и максимальным. Результат по каждому показателю будет выражаться величиной от нуля до единицы, при этом чем ближе к единице, тем выше эффект.

Второй этап – сравнение индексов социальной, экономической, организационной и технологической эффективности с целью определить, какое из

направлений развивается более эффективно. Если вышел индекс технологической эффективности, то в деятельности быстрыми темпами развивается технологическая составляющая учреждения, если выше индекс экономической эффективности, значит в организации больше внимания уделяется использованию финансовых ресурсов и т.д.

Третий этап – непосредственный расчёт сводного индекса эффективности как обобщающего показателя с помощью среднего арифметического индексов социальной, экономической, организационной и технологической эффективности. Он будет показывать уровень эффективности деятельности учреждения культуры.

Этот показатель может применяться для сравнения деятельности учреждений, работающих в различных условиях и по-разному выполняющих свои задачи.

Нам известно, что профессиональное библиотечное сообщество скептически относится к интегральным показателям оценки деятельности библиотек. В то же время наработанные экономикой культуры различные методики оценки эффективности деятельности учреждений сферы культуры (проектный подход [11]; оценка эффективности деятельности учреждений культуры на основе методики BSC и модели CAF [12]; экономико-символический подход [10]; методика сравнительной оценки деятельности организаций и учреждений культуры [13]; методика измерения социальной эффективности библиотек по продвижению чтения среди населения Российской Федерации [7]), на наш взгляд, не являются универсальными и оценивают какой-либо один сегмент деятельности организации сферы культуры.

Мы предлагаем универсальный метод определения эффективности. Так как индекс по элементам приводит все показатели в сопоставимый вид, это позволяет анализировать их, сравнивать и принимать правильное управленческое решение. Предложенная методика – не затратная, поскольку основывается на фактических, реально существующих показателях деятельности библиотеки, не требующих дополнительных методов исследования. Сложность её применения заключается в чётком ранжировании показателей по типам эффективности. (Авторы планируют в порядке эксперимента апробировать эту методику и опубликовать результаты.)

Повышение эффективности деятельности библиотек с помощью корректировки их привычных функций, в том числе применяя инновационные технологии, и вовлечение в их производство дополнительных экономических ресурсов (оборудования, телекоммуникаций, квалифицированного персонала и т.д.) обуславливает необходимость более адекватно оценивать эффективность их деятельности, используя современные механизмы управления.

Один из таких механизмов – внутриорганизационный аудит эффективности деятельности. Он должен проводиться для выявления возможностей и оценки ресурсной обеспеченности библиотеки, а также для разработки последующих мероприятий по повышению эффективности деятельности – экономической, организационной, социальной, технологической.

Предлагаемый в качестве возможного инструментарий оценки эффективности деятельности библиотеки позволит использовать систему показателей по каждому типу эффективности, которые в совокупности обеспечивают более полное представление о деятельности библиотеки. При этом в показателях эффективности найдут отражение приоритетные направления библиотечной деятельности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. **Пилко И. С.** Информационные и библиотечные технологии : учеб. пособие. – Санкт-Петербург : Профессия, 2008. – С. 215–235.

*Pilko I. S. Informacionnye i bibliotечnye tehnologii : ucheb. posobie. – Sankt-Peterburg : Professiya, 2008. – S. 215–235.*

2. **Дворкина М. Я.** Эффективность библиотечного обслуживания // Библ. энцикл. – Москва, 2007. – С. 1196.

*Dvorkina M. Ya. Effektivnost' bibliotечnogo obsluzhivaniya // Bibl. ehncikl. – Moskva, 2007. – S. 1196.*

3. **Редькина Н. С.** Измерение эффективности работы библиотек // Библиосфера. – 2009. – № 1. – С. 63–72.

*Red'kina N. S. Izmerenie effektivnosti raboty bibliotek // Bibliosfera. – 2009. – № 1. – S. 63–72.*

4. **Василькова И. В.** Эффективность деятельности учреждений культуры // Справ. рук. учреждения культуры. – 2008. – № 2. – С. 8–16.

*Vasil'kova I. V. Effektivnost' deyatel'nosti uchrezhdenij kul'tury // Sprav. ruk. uchrezhdeniya kul'tury. – 2008. – № 2. – S. 8–16.*

5. **Методические** рекомендации органам государственной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления по разработке стандарта качества услуг государственных (муниципальных) учреждений культуры / М-во культуры РФ. – Москва, 2016 – 234 с.

*Metodicheskie rekomendacii organam gosudarstvennoj vlasti sub'ektov Rossijskoj Federacii i organam mestnogo samoupravleniya po razrabotke standarta kachestva uslug gosudarstvennyh (municipal'nyh) uchrezhdenij kul'tury / M-vo kul'tury RF. – Moskva, 2016 – 234 s.*

6. **Методические** указания органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления по отнесению организаций культуры к эффективным (неэффективным) по качеству и доступности услуг с учётом функциональной специфики / М-во культуры РФ. – Москва, 2015. – 206 с.

*Metodicheskie ukazaniya organam ispolnitel'noj vlasti sub'ektov Rossijskoj Federacii i organam mestnogo samoupravleniya po otneseniyu organizacij kul'tury k ehffektivnym (neehffektivnym)*

*po kachestvu i dostupnosti uslug s uchetom funkcional'noj specifiky / M-vo kul'tury RF. – Moskva, 2015. – 206 s.*

7. **Оценка** социальной эффективности деятельности по продвижению чтения / Е. И. Кузьмин, Э. А. Орлова, И. А. Урмина // Справ. рук. учреждения культуры. – 2011. – № 2. – С. 34–46.

*Ocenka social'noj effektivnosti deyatel'nosti po prodvizheniyu chteniya / E. I. Kuz'min, E. A. Orlova, I. A. Urmina // Sprav. ruk. uchrezhdeniya kul'tury. – 2011. – № 2. – S. 34–46.*

8. **Мухамедиева С. А.** Эффективность деятельности в сфере культуры // Вестн. Кемер. гос. ун-та культуры и искусств. – 2011. – № 1 (14). – С. 100–106.

*Muhamedieva S. A. Effektivnost' deyatel'nosti v sfere kul'tury // Vestn. Kemer. gos. un-ta kul'tury i iskusstv. – 2011. – № 1 (14). – S. 100–106.*

9. **Жукова Н. В.** Индикаторы социального развития как инструмент социального программирования: зарубежный опыт // Социология: методология, методы, математ. моделирование (4М). – 1994. – № 3–4. – С. 110–153.

*Zhukova N. V. Indikatory social'nogo razvitiya kak instrument social'nogo programirovaniya: zarubezhnyj opyt // Sociologiya: metodologiya, metody, matemat. modelirovanie (4M). – 1994. – № 3–4. – S. 110–153.*

10. **Долгин А. Б.** Экономика символического обмена. – Москва : ИНФРА-М, 2006. – 632 с.

*Dolgin A. B. Ekonomika simvolicheskogo obmena. – Moskva: INFRA-M, 2006. – 632 s.*

11. **Тарновский В. В.** Особенности проектного управления в сфере культуры // Вестн. Сарат. гос. соц.-эконом. ун-та. – 2017. – № 3 (67). – С. 100–104.

*Tarnovskiy V. V. Osobennosti proektnogo upravleniya v sfere kul'tury // Vestn. Sarat. gos. soc.-econom. un-ta. – 2017. – № 3 (67). – S. 100–104.*

12. **Заббарова О. А.** Экономическое содержание критерия эффективности деятельности бюджетных организаций // Аудит и финанс. анализ. – 2007. – № 5. – С. 129–134.

*Zabbarova O. A. Economicheskoe sodержanie kriteriya effektivnosti deyatel'nosti bydjetnykh organizatsiy // Audit i finans. analiz. – 2007. – № 5. – S. 129–134.*

13. **Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л.** Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие. – Изд. 5-е, испр. и доп. – Санкт-Петербург : Лань; Планета музыки, 2013. – 541 с.

*Tul'chinskij G. L., Shekova E. L. Menedjment v sfere kul'tury : ucheb. posobie. – Izd. 5-e, ispr. i dop. – Sankt-Peterburg : Lan'; Planeta Muzyki, 2013. – 541 s.*

---

**Irina Pilko, Dr. Sc. (Pedagogy), Professor, Head, Research and Education Center for Library and Information Technologies, Professor Information Management Chair, St. Petersburg State Institute of Culture;**

skip\_95@mail.ru

2, Dvortsovaya nab., 191186 St. Petersburg, Russia

**Svetlana Mukhamedieva, Cand. Sc. (Economics), Associate Professor, Head, Chair of Management and Economy in the Sociocultural Sphere, Kemerovo State Institute of Culture;**

swet-73@mail.ru

17, Vroroshilova st., 650056 Kemerovo, Russia