

# ОРГАНИЗАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ И ЭКОНОМИКА БИБЛИОТЕЧНОГО ДЕЛА

УДК 338.467.6:02

<https://doi.org/10.33186/1027-3689-2022-5-66-84>

## Эффективность библиотечной деятельности как объект оценки

И. С. Пилко<sup>1</sup>, С. А. Мухамедиева<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Санкт-Петербургский государственный институт культуры,  
Санкт-Петербург, Российская Федерация, skip\_95@mail.ru*

<sup>2</sup>*Кемеровский государственный институт культуры, Кемерово,  
Российская Федерация, swet-73@mail.ru*

**Аннотация.** Приведены результаты апробации методики, оценивающей эффективность библиотечной деятельности. Предлагаемый инструментарий обеспечивает расчёт отдельных показателей социальной, технологической, экономической и организационной эффективности, среднего значения индексов каждого вида эффективности и сводного индекса эффективности деятельности библиотеки. Методика позволяет определить, достигает ли библиотека поставленных целей, соотнести полученный результат с затраченными на его достижение ресурсами, оценить степень удовлетворённости процессом деятельности. Предложены альтернативные варианты показателей и расчётов эффективности в обычных и экстремальных (обусловленных пандемией COVID-19) условиях. В основу расчётов легли показатели, включённые в статистическую форму 6-НК «Сведения об общедоступной (публичной) библиотеке», а также фиксируемые в планах и отчётах библиотек, аналитических справках, предоставляемых учредителям, центральным библиотекам и региональным органам власти. Методика не требует сбора дополнительной информации, специальных исследований. Поэтапное описание делает её воспроизводимой, о чём свидетельствуют результаты апробации на базе конкретных библиотек. Индекс по элементам приводит все показатели в сопоставимый вид, что позволяет анализировать их, сравнивать между собой и принимать объективные управленческие решения тактического и стратегического характера. Универсальный характер методики позволяет применять её независимо от типа, статуса и ведомственной принадлежности библиотеки.

**Ключевые слова:** эффективность библиотечной деятельности, социальная эффективность, экономическая эффективность, организационная эффективность, технологическая эффективность, показатели, методика расчёта

**Для цитирования:** Пилко И. С., Мухамедиева С. А. Эффективность библиотечной деятельности как объект оценки / И. С. Пилко, С. А. Мухамедиева // Научные и технические библиотеки. 2022. № 5. С. 66–84. <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2022-5-66-84>

## LIBRARY ORGANIZATION, MANAGEMENT AND ECONOMICS

UDC 338.467.6:02

<https://doi.org/10.33186/1027-3689-2022-5-66-84>

### Assessing library performance

Irina S. Pilko<sup>1</sup>, Svetlana A. Mukhamedieva<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*St. Petersburg State Institute of Culture, St. Petersburg, Russian Federation, skip\_95@mail.ru*

<sup>2</sup>*Kemerovo State Institute of Culture, Kemerovo, Russian Federation, swet-73@mail.ru*

**Abstract.** The approach to assess library performance was approbated; the results are discussed. The proposed instruments enable to calculate several indicators of social, technological, economic and organizational efficiency as well as summary efficiency index. This method enables to define whether the library goals are achieved, to relate the results to invested resources, to evaluate process satisfaction degree. The authors suggest alternative indicators for normal and extreme circumstances (e. g. during COVID-19 pandemic). The assessment is based on the indicators included into 6-NK statistical standard (Public Library Report) as well as the indicators used in plans, reports, analytical reviews to be submitted to

founders, central libraries, or regional authorities. The methods require no extra information or special research. Its stage-by-stage description makes them replicable, which is evidenced by approbation results presented by many libraries. The element index enables to measure the indicators, to analyze and compare them, and to make informed managerial, strategic and political decisions. The universal method can be applied irrespective of library type, status, and departmental subordination.

**Keywords:** library performance, social efficiency, economic efficiency, organizational efficiency, technological efficiency, indicators, calculation method

**Cite:** Pilko I. S., Mukhamedieva S. A. Assessing library performance / I. S. Pilko, S. A. Mukhamedieva // Scientific and Technical Libraries. 2022. No. 5. P. 66–84. <https://doi.org/10.33186/1027-3689-2022-5-66-84>

## Введение

Измерение эффективности библиотечной деятельности является ключевой темой, неизменно привлекающей внимание исследователей, практикующих специалистов и руководителей библиотек. Не исключение и текущий момент с характерным для него повышенным вниманием к методологическим и методическим аспектам оценки эффективности, измерению и расчёту её показателей [1–3]. Продуктивные методики оценки эффективности библиотечной деятельности подбираются с учётом специфики общедоступных, специальных библиотек и их объединений [4–6]. Относительно самостоятельное направление прикладных исследований – освоение современного инструментария, позволяющего измерить эффективность деятельности библиотеки и качество её ресурсов, продуктов и услуг на базе квалиметрического, вебметрического подходов, метода экспертных оценок и др. [7–10].

Авторы статьи продолжили адаптировать к решению библиотечных задач инструментарий расчёта отдельных показателей социальной, технологической, экономической и организационной эффективности и их сводного индекса [11, 12]. Представляется, что данная методика может быть востребована при принятии ответственных управленческих решений в отношении различных по статусу, ресурсной базе, контингенту пользователей, целевым установкам библиотек; позволяет

учитывать приоритетность задач, решаемых в каждый период времени библиотечной отраслью и конкретными библиотеками.

Судя по количеству просмотров в Научной электронной библиотеке eLibrary.ru и поступивших из редакций англоязычных профильных журналов предложений развить эту тему, постановочная статья [11] вызвала определённый интерес в профессиональном сообществе. Авторы выполняют данное читателям журнала «Научные и технические библиотеки» обещание опубликовать результаты экспериментальной апробации предлагаемой методики.

### **Выбор оценочных показателей**

Напомним, что важное условие применения методики – отбор показателей, адекватно характеризующих различные виды эффективности библиотечной деятельности: социальную, технологическую, экономическую и организационную. На первом этапе исследования показатели были выбраны эмпирическим путём (на основе частоты встречаемости в служебной документации библиотек). В выборку попали показатели, включённые в статистическую форму 6-НК «Сведения об общедоступной (публичной) библиотеке», отражающие эффективность использования материально-технической базы, библиотечного фонда на физических (материальных) носителях, электронных ресурсов, финансовых средств, а также числовые значения, характеризующие трудовые ресурсы и эффективность библиотечно-информационного обслуживания пользователей. Эти значения чаще других фиксируются в планах и отчётах, аналитических справках, предоставляемых учредителям, центральным библиотекам системы или территории, муниципальным и региональным органам власти.

Категории эффективности распределены исходя из субъективных представлений участников эксперимента: востребованность библиотеки у пользователей (социальная эффективность), объём платных услуг и рентабельность их оказания (экономическая эффективность), адекватность производственных затрат к результату (технологическая эффективность), готовность коллектива решать стоящие перед библиотекой задачи (организационная эффективность) [Там же. С. 35–41].

Первичная апробация методики по запросам библиотек продемонстрировала целесообразность её использования и очевидные достоинства: продуктивность, наглядность полученных значений, возможность их содержательной интерпретации (затратность библиотечного производства, использование ресурсного потенциала, выявление «узких мест»). Библиотеки-участницы продемонстрировали разнообразие подходов к планированию своей деятельности и составлению отчётности, в частности, к выбору используемых показателей.

В связи с этим показатели, используемые в исследовании, были подвергнуты экспертной оценке специалистов публичных библиотек (ЦБ субъектов РФ, муниципальных библиотек и их объединений). Экспертами выступили руководители библиотек, структурных подразделений, методисты, библиографы, магистранты, имеющие опыт библиотечной работы, в том числе на руководящих должностях. В предложенной номенклатуре 17 показателей характеризовали социальную эффективность, 4 – экономическую, 11 – технологическую, 14 – организационную. Результаты исследования, опубликованные в профессиональной печати [12], позволили сделать следующие выводы:

в практикующем сообществе отсутствует чёткое разграничение понятий «качество информационных ресурсов, продуктов и услуг библиотеки» и «эффективность библиотечно-информационной деятельности», поэтому многие эксперты предложили оценивать их одними и теми же показателями;

проведённая экспертиза не является достаточным основанием для разработки типовой номенклатуры характеризующих библиотечную деятельность показателей и распределения их по видам эффективности;

любая библиотека (библиотечная система), использующая данный инструментарий, может формировать собственный набор частных показателей эффективности каждого вида исходя из специфики момента, целевых установок и задач, решаемых в конкретный период времени.

Последний вывод получил убедительное подтверждение в ходе апробации методики библиотеками, деятельность которых после 2020 г. существенно изменилась по содержанию, формам, используемым технологиям и, соответственно, характеризующим её показателям по сравнению с допандемийным периодом. Это потребовало внести изменения в базовую методику расчёта показателей эффективности, кон-

кретизировать её с учётом реальных условий функционирования библиотек (традиционные, экстремальные). Охарактеризуем суть внесённых в процессе апробации уточнений и дополнений.

### **Поэтапное описание методики расчёта эффективности библиотечной деятельности**

**1-й этап. Определение перечня показателей по видам эффективности и расчёт индекса по элементу.** Построение перечня показателей требует системного подхода, учёта количества и качества ресурсов, задействованных в оцениваемом процессе, направлении деятельности.

Возможные ответы на вопрос «Что мы измеряем?»:

эффективность как способность достижения поставленных целей и решения плановых задач;

эффективность как соотношение результата и затраченных ресурсов, то есть сопоставление полученного результата (показатели отчётного периода) с достигнутым ранее (показатели прошлого периода);

эффективность как удовлетворённость процессом деятельности.

В любом варианте в описание показателя должны быть включены минимальное («минимум» – точка отсчёта) и целевое значения («максимум» – то, что необходимо достичь).

Библиотека самостоятельно определяет набор показателей, объективно оценивающих её деятельность, что позволяет снизить фактор неопределённости в системе управления ресурсами и решить прикладные задачи маркетинга и менеджмента. Распределение показателей по категориям производится на основе содержательной интерпретации понятий «социальная/экономическая/технологическая/организационная эффективность» [11, 12]. Это даёт библиотеке возможность адаптировать предлагаемый инструментарий под собственные потребности, провести исчерпывающий (все направления деятельности системы, конкретной библиотеки, структурного подразделения) или выборочный (заданное направление) анализ.

Расчёт индекса по элементу осуществляется по формуле:

$$\text{Индекс по элементу} = \frac{\text{фактическое значение} - \text{минимальное значение}}{\text{максимальное значение} - \text{минимальное значение}}. \quad (1)$$

Индексы различных видов эффективности деятельности сводятся к относительным уровням (нормализуются перед усреднением), что приводит их к единой шкале измерений.

«Фактическими» всегда выступают значения показателей эффективности оцениваемого периода (например, 2020 г.). Рассмотрим три возможных варианта выбора минимального и максимального значений.

Вариант 1. Плановые и отчётные показатели двух последних лет. Так определяется эффективность как способность добиться поставленной цели и решить все плановые задачи. Например: минимум – отчётные показатели 2016 г., максимум – плановые показатели 2017 г. (табл. 1).

Вариант 2. Отчётные показатели двух предшествующих лет: эффективность определяется как соотношение результата и затраченных ресурсов через отношение полученного на выходе результата к имевшемуся на входе. Например: 2016 г. – минимум, 2017 г. – максимум (вспомним советскую традицию каждый следующий год увеличивать показатели предыдущего (табл. 2).

Вариант 3. Пандемия обусловила возможность расчёта показателей минимума-максимума для заданного года (2020 г.) исходя из конкретных фактических значений, предшествующих оцениваемому году (2018 и 2019 гг.). Так определяется эффективность как степень удовлетворённости процессом деятельности (табл. 3).

Таблица 1

**Расчёт индекса по элементу на основе фактических и плановых показателей (фрагмент)**

| Показатели  | Минимум (факт.) 2016 г. | Максимум (план.) 2017 г. | Фактический 2017 г. | Индекс по элементу эффективности |
|---|-------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------|
| <i>Социальная эффективность библиотечной деятельности</i> |                         |                          |                     |                                  |
| Всего пользователей (X1)                                  | 10 055                  | 10 150                   | 10 073              | 0,189                            |
| Количество посещений (X2)                                 | 82 400                  | 86 500                   | 82 459              | 0,014                            |
| Количество посещений мероприятий (X3)                     | 11 000                  | 11 550                   | 11 826              | 1,501                            |
| Количество книговыдач, экз. (X4)                          | 248 700                 | 261 135                  | 249 022             | 0,026                            |

| Показатели   | Минимум<br>(факт.)<br>2016 г. | Максимум<br>(план.)<br>2017 г. | Фактиче-<br>ский<br>2017 г. | Индекс<br>по элементу<br>эффективности |
|--|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--|
| Посещаемость, количество посещений, приходящихся на одного читателя в год (X5)*                              | 8,2                           | 8,5                            | 8,1                         | -0,333                                 |
| <i>Экономическая эффективность библиотечной деятельности</i>   |                               |                                |                             |  |
| Доходы от предпринимательской деятельности, руб. (Y1)  | 353 400                       | 396 165                        | 377 300                     | 0,559                                  |
| Доходы от предпринимательской деятельности из расчёта на 1 кв. м площади библиотеки, руб. (Y2)               | 120,97                        | 133,7                          | 127,34                      | 0,500                                  |
| <i>Технологическая эффективность библиотечной деятельности</i>   |                               |                                |                             |  |
| Количество посещений библиотеки для получения библиотечно-информационных услуг на 1 кв. м общей площади (Z1) | 27                            | 29                             | 28                          | 0,5                                    |
| Количество книговыдач из расчёта на одного библиотечного специалиста, экз. (Z2)                              | 7 772                         | 8 160                          | 9 577                       | 4,652                                  |
| Количество читателей из расчёта на одного библиотечного специалиста (Z3)                                     | 314                           | 317                            | 387                         | 24,3                                   |
| <i>Организационная эффективность библиотечной деятельности</i>   |                               |                                |                             |  |
| Изменение книговыдачи по сравнению с прошлым годом, % (G1)   | 99                            | 100                            | 99,3                        | 0,3                                    |
| Изменение количества посещений по сравнению с прошлым годом, % (G2)  | 98                            | 100                            | 98,9                        | 0,45                                   |

\*Если фактический показатель меньше минимума или максимума, то индекс будет иметь отрицательное значение.



**Расчёт индекса по элементу  
на основе фактических показателей (фрагмент)**

| <b>Показатели</b>   | <b>Минимум<br/>2016 г.<br/>(план.)</b> | <b>Максимум<br/>2017 г.<br/>(план.)</b> | <b>Фактиче-<br/>ский<br/>2018 г.</b> | <b>Индекс по<br/>элементу<br/>эффектив-<br/>ности</b> |
|---|--|---|--------------------------------------|---|
| <i>Социальная эффективность библиотечной деятельности</i>   |  |   |                                      |   |
| Количество зарегистрированных пользователей библиотеки (X1)   | 20 120                                 | 20 121                                  | 20 171                               | 51  |
| Число посещений библиотеки (X2)   | 182 391                                | 215 291                                 | 221 048                              | 1,18  |
| Число посещений массовых мероприятий (X3)   | 38 411                                 | 43 325                                  | 56 178                               | 3,62  |
| Охват населения услугами библиотек (процент посетителей от общего числа жителей обслуживаемой территории) (X4)* | 58,6                                   | 58,9                                    | 59                                   | 1,33  |
| <i>Экономическая эффективность библиотечной деятельности</i>  |  |   |                                      |   |
| Доходы от оказания платных услуг, руб. (Y1)**   | 26 028                                 | 124 766                                 | 68 900                               | -0,43   |
| <i>Технологическая эффективность библиотечной деятельности</i>  |  |   |                                      |   |
| Редактирование библиографических записей (Z1)   | 4 820                                  | 2 667                                   | 2 769                                | -0,95   |
| Количество читателей из расчёта на одного библиотечного специалиста (Z2)  | 428                                    | 429                                     | 429,17                               | 1,17  |
| Количество посещений для получения библиотечно-информационных услуг на 1 кв. м площади (Z3)                     | 72,95                                  | 57,07                                   | 55,99                                | -1,08   |
| <i>Организационная эффективность библиотечной деятельности</i>  |  |   |                                      |   |
| Пополнение сводной базы данных (G1)   | 633                                    | 711                                     | 601                                  | -0,41   |
| Удельный вес высококвалифицированных работников в общей численности основного персонала библиотеки (G2)         | 31,9                                   | 31,9                                    | 46,8                                 | 14,9  |

| Показатели   | Минимум<br>2016 г.<br>(план.) | Максимум<br>2017 г.<br>(план.) | Фактиче-<br>ский<br>2018 г. | Индекс по<br>элементу<br>эффектив-<br>ности |
|--|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---|
| Количество подготовленных информационно-методических материалов в печатном и электронном видах, включая годовой информационно-аналитический обзор состояния и деятельности библиотек муниципального образования (G3) | 22                            | 31                             | 33                          | 1,22  |
| Количество организованных совещаний, круглых столов, профессиональных встреч (в том числе в сетевом режиме)  | 11                            | 9                              | 10                          | -0,5  |

\*Если фактический показатель меньше минимума или максимума, то индекс будет иметь отрицательное значение.

\*\*Если максимум и минимум показателей имеют одинаковое значение, то индекс определяется как разница между фактическим значением и максимальным (либо минимальным).

Таблица 3

**Расчёт индекса по элементу  
на основе конкретных значений показателей (фрагмент)**

| Показатели   | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Индекс по элементу<br>эффективности |
|--|---------|---------|---------|-------------------------------------|
| <i>Социальная эффективность библиотечной деятельности</i>                      |         |         |         |                                     |
| Число зарегистрированных пользователей библиотеки (X1)                         | 79 842  | 78 446  | 58 484  | -14,3                               |
| Число посещений библиотеки (X2)  | 578 597 | 574 059 | 333 525 | -53,00                              |
| Число посещений библиотеки для получения библиотечно-информационных услуг (X3) | 490 280 | 467 216 | 287 818 | -7,8                                |

| Показатели   | Минимум<br>2016 г.<br>(план.) | Максимум<br>2017 г.<br>(план.) | Фактиче-<br>ский<br>2018 г. | Индекс по<br>элементу эф-<br>фективности |
|--|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--|
| <i>Экономическая эффективность библиотечной деятельности</i>   |                               |                                |                             |  |
| Доход от деятельности, руб.<br>(Y1)*   | 1 513 000,0                   | 1 622 000,0                    | 834 000,0                   | -6,23                                    |
| <i>Технологическая эффективность библиотечной деятельности</i>   |                               |                                |                             |  |
| Количество зарегистрированных пользователей из расчёта на одного библиотечного специалиста (Z1)  | 659,9                         | 560,3                          | 460,5                       | -1,0                                     |
| Количество посещений библиотеки (стационарных, вне-стационарных) из расчёта на одного библиотечного специалиста (Z2)   | 4 781,8                       | 4 100,4                        | 2 626,2                     | -2,2                                     |
| <i>Организационная эффективность библиотечной деятельности</i>   |                               |                                |                             |  |
| Удельный вес основного персонала с высшим и средним библиотечным образованием, % (G1)  | 47,9                          | 52,9                           | 50,4                        | 0,5                                      |
| Удельный вес основного персонала, прошедшего обучение по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки или повышения квалификации, % (G2) | 33,9                          | 16,4                           | 40,2                        | 1,4                                      |

Отрицательное значение индекса по элементу показывает, что фактический показатель не достигает целевого значения (максимума) и меньше, чем точка отсчёта (минимум). Соответственно, этот результат повлияет на уменьшение среднего значения по определённому виду эффективности.

**2-й этап. Расчёт среднего значения индексов по каждому виду эффективности.** Осуществляется суммированием всех индексов по определённому виду эффективности и делением на их количество (расчёт среднего арифметического значения) (табл. 4).

Таблица 4

## Расчёт среднего значения каждого вида эффективности

| Показатели  | Минимум   | Максимум | Фактический | Индекс по элементу эффективности |
|---|---|----------|-------------|----------------------------------|
| <i>Социальная эффективность библиотечной деятельности</i>   |   |          |             |                                  |
| показатель X1   |   |          |             | индекс X1                        |
| показатель X2   |   |          |             | индекс X2                        |
| показатель X3   |   |          |             | индекс X3                        |
| Среднее значение социальной эффективности<br>(Э социальная) | $X_{\text{средн.}} = \frac{X1 + X2 + X3 + \dots + Xn}{n}$ |          |             |                                  |

Расчёт среднего значения каждого вида эффективности (по первому варианту) представлен в табл. 5.

Таблица 5

## Значения индексов по видам эффективности (фрагмент)

| Показатели  | Минимум (факт.) 2016 г. | Максимум (план.) 2017 г. | Фактический 2017 г. | Индекс по элементу эффективности |
|---|-------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------------------|
| <i>Социальная эффективность библиотечной деятельности</i>                       |                         |                          |                     |                                  |
| Всего пользователей (X1)  | 10 055                  | 10 150                   | 10 073              | 0,189                            |
| Количество посещений (X2)   | 82 400                  | 86 500                   | 82 459              | 0,014                            |
| Количество посещений мероприятий (X3)   | 11 000                  | 11 550                   | 11 826              | 1,501                            |
| Количество книговыдач, экз. (X4)  | 248 700                 | 261 135                  | 249 022             | 0,026                            |
| Посещаемость, количество посещений, приходящихся на одного читателя в год (X5)* | 8,2                     | 8,5                      | 8,1                 | -0,333                           |
| Среднее значение социальной эффективности<br>(Э социальная)                     |                         |                          |                     | 0,28                             |

| Показатели  | Минимум<br>(факт.)<br>2016 г. | Максимум<br>(план.)<br>2017 г. | Фактический<br>2017 г. | Индекс по<br>элементу<br>эффективности |
|---|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|--|
| <i>Экономическая эффективность библиотечной деятельности</i>  |                               |                                |                        |  |
| Доходы от предпринимательской деятельности, руб. (Y1)   | 353 400                       | 396 165                        | 377 300                | 0,559                                  |
| Доходы от предпринимательской деятельности из расчёта на 1 кв. м площади библиотеки, руб. (Y2)                          | 120,97                        | 133,7                          | 127,34                 | 0,500                                  |
| <i>Среднее значение экономической эффективности</i><br>(Э экономическая)  |                               |                                |                        | 0,53                                   |
| <i>Технологическая эффективность библиотечной деятельности</i>  |                               |                                |                        |  |
| Количество посещений библиотеки для получения библиотечно-информационных услуг на 1 кв. м общей площади библиотеки (Z1) | 27                            | 29                             | 28                     | 0,5                                    |
| Количество книговыдач из расчёта на одного библиотечного специалиста, экз. (Z2)   | 7 772                         | 8 160                          | 9 577                  | 4,652                                  |
| Количество читателей из расчёта на одного библиотечного специалиста (Z3)  | 314                           | 317                            | 387                    | 24,3                                   |
| <i>Среднее значение технологической эффективности</i><br>(Э технологическая)  |                               |                                |                        | 9,82                                   |
| <i>Организационная эффективность библиотечной деятельности</i>  |                               |                                |                        |  |
| Изменение книговыдачи по сравнению с прошлым годом, % (G1)  | 99                            | 100                            | 99,3                   | 0,3                                    |
| Изменение количества посещений по сравнению с прошлым годом, % (G2)   | 98                            | 100                            | 98,9                   | 0,45                                   |
| <i>Среднее значение организационной эффективности</i><br>(Э организационная)  |                               |                                |                        | 0,37                                   |

**3-й этап. Сравнение индексов по видам эффективности.** На этом этапе выявляются эффективные и неэффективные сегменты деятельности. Для некоторых библиотек, участвовавших в эксперименте, полученные индексы по отдельным элементам или по видам эффективности были положены в основу принимаемых управленческих решений. Результат по каждому показателю выражается величиной от нуля до единицы либо в процентах. Например, среднее значение организационной эффективности 0,37 или 37%. При этом, чем ближе результат к единице (к 100%), тем выше эффективность. Если показатель более 1 (или превышает 100%), библиотека работает эффективно по этому направлению и перешагивает целевые значения (максимум) по показателям. Отрицательные значения показателей снижают среднее значение определённого вида эффективности. Отрицательный результат среднего значения указывает на то, что библиотека не достигла в своей деятельности минимальных значений в показателях, что, в свою очередь, говорит о неэффективной деятельности.

Приведённый пример (табл. 5) демонстрирует высокую социальную и технологическую эффективность, при этом показатели организационной и экономической находятся на низком уровне.

**4-й этап. Определение весовых коэффициентов каждого вида эффективности.** Эти коэффициенты могут определяться эмпирически. Удельный вес каждого вида эффективности в общем показателе зависит от количества показателей каждой группы. Эти значения, полученные при апробации методики, на наш взгляд, будут более объективными (табл. 6).

Таблица 6

**Расчёт весовых коэффициентов  
по различным видам эффективности**

| <b>Вид эффективности</b> | <b>Количество показателей</b> | <b>Весовой коэффициент</b>                     |
|--------------------------|-------------------------------|--|
| Э социальная             | 14                            | $W_{\text{социальной эф.}} = 14/28 = 0,5$      |
| Э экономическая          | 2                             | $W_{\text{экономической эф.}} = 2/28 = 0,08$   |
| Э технологическая        | 8                             | $W_{\text{технологической эф.}} = 8/28 = 0,28$ |
| Э организационная        | 4                             | $W_{\text{организационной эф.}} = 4/28 = 0,14$ |
| <i>Итого</i>             | 28                            | 1  |

**5-й этап. Расчёт сводного индекса эффективности.** Оцениваем эффективность по формуле:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{ср.}} = & \mathcal{E}_{\text{социальная}} W_{\text{социальной эф.}} + \mathcal{E}_{\text{экономическая}} W_{\text{экономической эф.}} + \\ & \mathcal{E}_{\text{технологическая}} W_{\text{технологической эф.}} + \mathcal{E}_{\text{организационная}} W_{\text{организационной эф.}} \end{aligned} \quad (2)$$

Полученные результаты эффективности деятельности конкретной ЦБС, с учётом общего количество показателей и коэффициентов каждого из них, выглядят следующим образом:

$$0,814 \times 0,5 + 0,53 \times 0,08 - 0,34 \times 0,28 + 1,13 \times 0,14 = 0,6.$$

**6-й этап. Выводы по результатам расчётов.** Принцип содержательной интерпретации полученных результатов изложен при характеристике третьего этапа. Значение показателя эффективности деятельности ЦБС 0,6 из приведённого примера означает, что система использует имеющиеся в её распоряжении ресурсы на 60%. Резерв (потенциал наращивания эффективности) составляет 40%. Конкретные рекомендации можно выдать, исходя из анализа индексов эффективности по отдельным элементам и видам эффективности.

## **Выводы**

Экспериментальная апробация методики расчёта показателей отдельных видов эффективности и их сводного индекса позволила сделать следующие выводы.

Предлагаемая методика универсальна. Индекс по элементам приводит все показатели в сопоставимый вид, что позволяет анализировать их, сравнивать между собой и принимать объективные управленческие решения. Методика не сводится к ретроспективному осмыслению показателей, описывающих деятельность, но имеет прогностический эффект, позволяя на основе расчёта индикаторов по видам эффективности делать перспективные стратегические и тактические выводы.

Применение инструментария не ограничено типом библиотеки, её статусом, ведомственной принадлежностью. Это реальная возможность внутреннего аудита всех видов ресурсов, выявления реальных и потенциальных «точек роста». Кроме того, методика позволяет назвать

эффективность определённого сегмента деятельности библиотеки, например, использования имущественного комплекса, грантов и т. д.

Методика не требует сбора дополнительной информации, проведения специальных исследований. Она опирается на реально существующие показатели деятельности библиотеки, комфортна для работы с абсолютными показателями, так как учитывает динамику по годам или по отношению к минимальному или максимальному значению; требует относительно простых расчётов, не затратна. Более того, позволяет вводить новые показатели, отражающие актуальные направления деятельности, специфическую миссию конкретной библиотеки.

Следует признать наличие некоторых ограничений на применение методики. Необходим достаточный уровень профессиональной компетентности и аналитических способностей, в частности, умение различать понятия «качество обслуживания, продуктов и услуг библиотеки» и «эффективность библиотечной деятельности». Неопределённость порождает неоднозначность понятий «критерий», «показатель», «индикатор». Отсутствует типовая, дифференцированная по категориям, номенклатура показателей эффективности. Содержательная интерпретация полученных результатов лежит в плоскости профессиональной аналитики.

Воспроизводимость методики, возможность освоить её в процессе обучения, профессионального консультирования или самообразования внушает оптимизм. Приведём пример «обратной связи» с одной из библиотек Сахалинской области: «Самый главный вывод, который мы получили, что библиотека в основном сосредоточила свои усилия на просветительской деятельности, требующей больших трудовых и ресурсных затрат. Снизилось внимание к повышению качества и развитию базовых информационно-библиографических услуг библиотек. ...результаты проведённых расчётов использованы для внесения изменений в штатное расписание, в политику комплектования библиотеки, работу неформальных (волонтёрских) объединений», в практику создания площадок для общественных коммуникаций при библиотеках».

Выявленные ограничения могут быть преодолены совместными усилиями заинтересованных в освоении методики представителей профессионального сообщества.



## Список источников

1. **Абрамова Р. С.** Система показателей при проведении аудита эффективности деятельности государственных музеев и библиотек // Государственное и муниципальное управление: учёные записки. 2020. № 2. С. 242–247.
2. **Матвеева И. Ю.** Анализ современных методик оценки эффективности деятельности библиотечного учреждения // Россия – Узбекистан: Международные образовательные и социально-культурные технологии: векторы развития: сборник материалов международной научной конференции (Челябинск, 4–5 июля 2019). Челябинск, 2019. С. 205–207.
3. **Титова А. Г.** Направления совершенствования методических подходов оценки эффективности деятельности библиотек // Экономика и социум. 2020. № 6 (73). С. 417–423.
4. **Полтавская Е. И.** Этюды о научной библиотеке. 3. Степень доступа к научной информации – показатель качества научной библиотеки // Вестник культуры и искусств. 2021. № 1 (65). С. 23–31.
5. **Мурашко О. Ю., Фоменко И. Г.** Стратегическое управление поселенческими библиотеками: аспекты проблемы // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2019. № 4. С. 128–138.
6. **Эмиров Н. Д., Батталова С. С.** Методические подходы к оценке эффективности и качества управления библиотечной корпорацией // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2018. № 2. С. 20–24.
7. **Полтавская Е. И.** Этюды о научной библиотеке. 4. Применение квалиметрии для изучения качества научной библиотеки // Вестник культуры и искусств. 2021. № 2 (66). С. 22–30.
8. **Редькина Н. С.** Оценка деятельности библиотеки в социальных сетях инструментами веб-аналитики // Научные и технические библиотеки. 2018. № 3. С. 16–23.
9. **Ударцева О. М.** Вебометрический подход к анализу востребованности информационных ресурсов и услуг библиотеки // Научно-техническая информация. Серия 1: Организация и методика информационной работы. 2020. № 9. С. 8–18.
10. **Тараненко Л. Г., Миронова Л. О.** Качество электронных краеведческих продуктов: опыт разработки критериев и экспертизы // Библиотековедение. 2020. Т. 69. № 6. С. 589–601.
11. **Пилко И. С., Мухамедиева С. А.** К оценке эффективности библиотечной деятельности // Научные и технические библиотеки. 2019. № 3. С. 31–44.
12. **Пилко И. С., Мухамедиева С. А.** Эффективность библиотечно-информационной деятельности: показатели и методики оценки // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2020. № 2. С. 172–180.

## References

1. **Abramova R. S.** Sistema pokazatelei` pri provedenii audita e`ffektivnosti deiatel`nosti gosudarstvenny`kh muzeev i bibliotek // Gosudarstvennoe i munitcipal`noe upravlenie: uchyony`e zapiski. 2020. № 2. S. 242–247.
2. **Matveeva I. Iu.** Analiz sovremenny`kh metodik ocenki e`ffektivnosti deiatel`nosti bibliotechnogo uchrezhdeniia // Rossiia – Uzbekistan: Mezhdunarodny`e obrazovatel`ny`e i sotcial`no-kul`turny`e tekhnologii: vektory` razvitiia: sbornik materialov mezhdunarodnoi` nauchnoi` konferentsii (Cheliabinsk, 4–5 iuliia 2019). Cheliabinsk, 2019. S. 205–207.
3. **Titova A. G.** Napravleniia sovershenstvovaniia metodicheskikh podhodov ocenki e`ffektivnosti deiatel`nosti bibliotek// E`konomika i sotcium. 2020. № 6 (73). S. 417–423.
4. **Poltavskaia E. I.** E`tiudy` o nauchnoi` biblioteke. 3. Stepen` dostupa k nauchnoi` informatsii – pokazatel` kachestva nauchnoi` biblioteki // Vestneyk kul`tury` i iskusstv. 2021. № 1 (65). S. 23–31.
5. **Mooreashko O. Iu., Fomenko I. G.** Strategicheskoe upravlenie poselencheskimi bibliotekami: aspekty` problemy` // Vestneyk Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta kul`tury` i iskusstv. 2019. № 4. S. 128–138.
6. **Эмиров Н. Д., Батталова С. С.** Metodicheskie podhody` k ocenke e`ffektivnosti i kachestva upravleniia bibliotechnoi` korporatsiei` // Vestneyk Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta tekhnologii i dizai`na. Seriia 3: E`konomicheskie, gumanitarny`e i obshchestvenny`e nauki. 2018. № 2. S. 20–24.
7. **Poltavskaia E. I.** E`tiudy` o nauchnoi` biblioteke. 4. Primenenie kvalimetrii dlia izucheniia kachestva nauchnoi` biblioteki // Vestneyk kul`tury` i iskusstv. 2021. № 2 (66). S. 22–30.
8. **Red`kina N. S.** Ocenka deiatel`nosti biblioteki v sotcial`ny`kh setiakh instrumentami veb-analitiki // Nauchny`e i tekhnicheskie biblioteki. 2018. № 3. S. 16–23.
9. **Udartceva O. M.** Vebometricheskii` podhod k analizu vostrebovanosti informatsionny`kh resursov i uslug biblioteki // Nauchno-tekhnicheskaia informatsiia. Seriia 1 : Organizatsiia i metodika informatsionnoi` raboty`. 2020. № 9. S. 8–18.
10. **Taranenko L. G., Mironova L. O.** Kachestvo e`lektronny`kh kraevedcheskikh produktov: opy`t razrabotki kriteriev i e`kspertizy` // Bibliotekovedenie. 2020. T. 69. № 6. S. 589–601.
11. **Pilko I. S., Muhamedieva S. A.** K ocenke e`ffektivnosti bibliotechnoi` deiatel`nosti // Nauchny`e i tekhnicheskie biblioteki. 2019. № 3. S. 31–44.
12. **Pilko I. S., Muhamedieva S. A.** E`ffektivnost` bibliotechno-informatsionnoi` deiatel`nosti: pokazateli i metodiki ocenki // Vestneyk Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo instituta kul`tury`. 2020. № 2. S. 172–180.

## Информация об авторах / Information about the authors

**Пилко Ирина Семёновна** – доктор пед. наук, проф., профессор, руководитель научно-образовательного центра библиотечно-информационных технологий Санкт-Петербургского государственного института культуры, Санкт-Петербург, Российская Федерация

skip\_95@mail.ru

**Мухамедиева Светлана Анатольевна** – канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой управления и экономики социально-культурной сферы Кемеровского государственного института культуры, Кемерово, Российская Федерация

swet-73@mail.ru

**Irina S. Pilko** – Dr. Sc. (Pedagogy), Professor; Head, Research and Academic Center for Library and Information Technologies St. Petersburg State Institute of Culture, St. Petersburg, Russian Federation

skip\_95@mail.ru

**Svetlana A. Mukhamedieva** – Cand. Sc. (Economics), Associate Professor, Head, Department for Social and Cultural Sphere Management and Economics Kemerovo State Institute of Culture, Kemerovo, Russian Federation

swet-73@mail.ru