

Либерально-демократические ценности / Journal of liberal democratic values <https://liberal-journal.ru>

2025, №4, Том 9 / 2025, No 4, Vol 9 <https://liberal-journal.ru/issue-4-2025.html>

URL статьи: <https://liberal-journal.ru/PDF/09KLLD425.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Шведко В. Е. Развитие системы мониторинга и оценки эффективности работы культурных учреждений на примере ФГБУ «Государственный музей спорта» / В. Е. Шведко // Либерально-демократические ценности. — 2025. — Т. 9. — № 4. — URL: <https://liberal-journal.ru/PDF/09KLLD425.pdf>

**For citation:**

Shvedko V. E. Development of a system for monitoring and evaluating the performance of cultural institutions using the example of the FSBI «State Museum of Sports». *Journal of liberal democratic values*. 2025; 9(4): 09KLLD425. Available at: <https://liberal-journal.ru/PDF/09KLLD425.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 069.611

**Шведко Влада Евгеньевна**

Университет мировых цивилизаций имени В.В.Жириновского», Москва, Россия

Студент магистратуры

E-mail: [vlada801@mail.ru](mailto:vlada801@mail.ru)

## **Развитие системы мониторинга и оценки эффективности работы культурных учреждений на примере ФГБУ «Государственный музей спорта»**

**Аннотация.** Исследование посвящено анализу систем мониторинга и оценки эффективности работы культурных учреждений, в частности федеральных музеев, таких как ФГБУ «Государственный музей спорта». Целью работы является выявление возможностей повышения управленческого потенциала на основе анализа существующих методов и практик. В ходе исследования изучены нормативно-правовые документы, проведён сравнительный анализ федеральных и региональных музеев, определены основные проблемы — фрагментарность показателей, недостаточная цифровизация и слабая обратная связь с аудиторией. Предложена комплексная система мониторинга, включающая внедрение релевантных КРП, регулярный сбор данных о посещаемости, оценку просветительских программ и оптимизацию финансовых процессов. Реализация предложенных мер позволит повысить прозрачность управления, эффективность использования ресурсов и качество культурных услуг, обеспечивая устойчивое развитие музеев в современных условиях.

**Ключевые слова:** государственное управление; музей; эффективность деятельности; мониторинг; система оценки; ФГБУ «Государственный музей спорта»

В условиях дефицита ресурсов в государственном управлении значительное внимание уделяется вопросам повышения эффективности учреждений культуры, их конкурентоспособности и оптимального функционирования. Для достижения этих целей особое значение приобретает формирование надежной системы мониторинга, направленной на сбор и анализ релевантных данных, необходимых для принятия стратегических решений и совершенствования программ развития. Качество такой системы, основанной на объективной оценке деятельности организаций, напрямую влияет на процессы стратегирования и корректировки ориентиров в культурной политике [1, с. 45-58].

Особую сложность при разработке инструментов оценки составляет отсутствие

универсальных критериев, применимых ко всем типам культурных учреждений. Музеи, театры, библиотеки и другие объекты демонстрируют значительные различия по структурным характеристикам, видам фондов, специфике предоставляемых услуг и масштабам вовлечённости в просветительскую деятельность. Это предопределяет необходимость индивидуализированного подхода, учитывающего специфику работы конкретного учреждения и разработку набора показателей, адекватно отражающих результаты его деятельности.

В исследовании предлагается аналитико-эмпирическая основа построения интегрированной системы мониторинга деятельности специализированных учреждений, рассматриваемая на примере ФГБУ «Государственный музей спорта». Целью комплексной работы стало теоретическое обоснование понятий и принципов оценки, идентификация наиболее значимых индикаторов для музеев спортивной направленности и формирование практических рекомендаций по внедрению адаптивных моделей мониторинга, способствующих формированию достоверной отчетности и возможность объективного сопоставления результатов деятельности. В рамках выполненного анализа уделено особое внимание определению структуры системы показателей, методике их апробации, а также оценке ограничений существующих подходов, что позволяет повысить релевантность результатов для последующего управленческого использования [2, с. 112-124].

Для достижения поставленных исследовательских задач был применён многоуровневый методологический подход, включающий как количественные, так и качественные техники сбора и анализа данных. В ходе работы осуществлялся анализ документов, регламентирующих деятельность учреждений спортивной культуры - в частности, учитывались положения приказа Министерства спорта Российской Федерации от 25.01.2018 №60 и официальные методические рекомендации профильных ведомств. Кроме того, проводился содержательный разбор внутренней отчётности ФГБУ «Государственный музей спорта», наряду с контент-анализом данных независимой оценки качества [3, с. 78-92]. Сравнительная оценка включала сопоставление различных методологических подходов к определению эффективности культурных организаций, описанных в современной отечественной литературе как теоретического, так и прикладного направления.

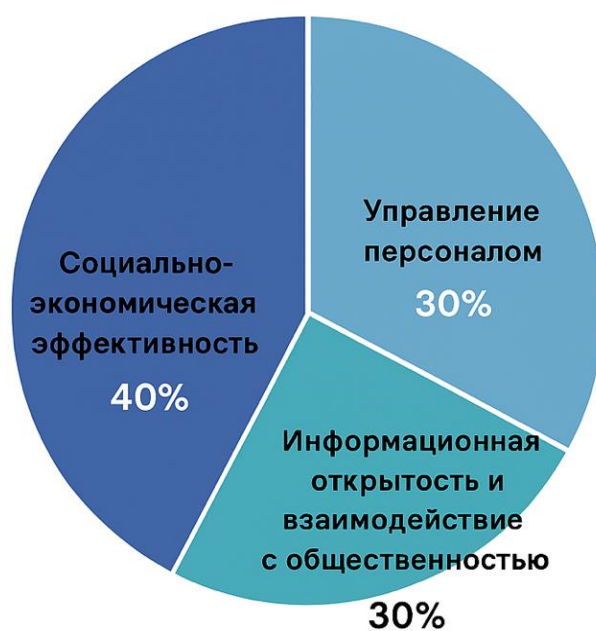
Эмпирическая часть ограничена исследованием производственных процессов и результатов деятельности ФГБУ «Государственный музей спорта» в период с 2018 по 2023 год. Ключевыми источниками выступили внутренние корпоративные отчёты, опубликованные материалы Министерства спорта России и Министерства культуры, сведения о посещаемости и перечне реализованных мероприятий, а также протоколы независимой экспертизы качества оказываемых услуг. Для обеспечения высокой степени достоверности предпринята процедура верификации информации путем сопоставления внешних и внутренних данных. В процессе анализа принимались во внимание такие переменные, как колебания посещаемости по сезонам, воздействие значимых внешних событий (в частности, обстоятельств, связанных с пандемией COVID-19 и проведением крупных спортивных форумов), а также обновления нормативной базы и корректировка ресурсного обеспечения [4, с. 34-47]. Подробно рассмотрены ограничения применяемой выборки и возможные проявления систематических ошибок, что учтено при организации интерпретации и корректности выводов.

Таблица 1

Основные показатели эффективности ФГБУ «Государственный музей спорта» и результаты их мониторинга (2018–2023 гг.) [7].

Показатель эффективности	Метод оценки	Единица измерения	Результаты 2018	Результаты 2019	Результаты 2020	Результаты 2021	Результаты 2022	Результаты 2023
Выполнение государственного задания	Сравнение плана и факта	%	95	97	92	100	98	99
Соблюдение требований к отчетности	Экспертная проверка	%	100	100	100	100	100	100
Размещение информации на официальном сайте	Контент-анализ	баллы (0–10)	8	9	7	9	9	10
Рост числа посетителей	Статистика посещаемости	чел.	4 500	6 000	5 000	7 500	8 200	9 000
Проведение творческих вечеров и мастер-классов	Отчет мероприятий	количество	5	6	3	5	6	7

Д оля предмет ов фонда в активно й экспозиц ии	Уч ёт музейног о фонда	%	5 6	8 6	2 6	0 7	2 7	5 7
О ценка качества предоста вляемых услуг (Независ имая оценка качества )	Ан кетирован ие посетител ей	б аллы (0–100)	5 8	7 8	2 8	1 9	0 9	2 9
У ровень открыто сти информа ции	Ко нтингент- анализ	б аллы (0–10)	7	8	7	9	8	9



*Рис. 1. Структура ключевых показателей эффективности ФГБУ «Государственный музей спорта» и их относительный вклад [3].*

Анализ эмпирических данных и методологических источников позволил выделить системную структуру показателей эффективности, адаптируемую для музеев спорта.

Предложенная классификация включает три функциональных блока с соответствующими индикаторами [6, с. 22-35]:

1. Социально-экономическая эффективность: выполнение государственного задания; динамика посещаемости и её сезонные колебания; доходы от собственной деятельности; соотношение затрат и результатов отдельных программ; оценка качества образовательных и просветительских мероприятий на основе анкетирования участников.

2. Управление персоналом: уровень квалификации и профессионального развития сотрудников; структура и численность штата; показатели производительности труда; участие сотрудников в программах повышения квалификации; наличие и эффективность систем мотивации и оценки труда.

3. Информационная открытость и взаимодействие с общественностью: полнота и доступность сведений на официальном сайте; активность в цифровых каналах коммуникации; наличие виртуальной экспозиции и онлайн-мероприятий; объём и качество обратной связи от посетителей и механизмы её учёта в управлении.

ФГБУ «Государственный музей спорта» в 2021 г. получил итоговый балл 91 из 100 по результатам независимой оценки качества, что указывает на высокую степень открытости и удовлетворённости посетителей. Вместе с тем выявлены системные недостатки: отсутствие единой автоматизированной системы учёта и аналитики, фрагментарность методик оценки качества образовательных программ, недостаточная стандартизация KPI и ограниченная интеграция обратной связи посетителей в процесс корректировки программ. На основе анализа разработана структурная модель интегрированной системы мониторинга, предусматривающая три блока показателей и три уровня агрегации (оперативный, тактический, стратегический) с конкретными методиками измерения и предложенными пороговыми значениями для оценки достижения целевых ориентиров. Модель предполагает использование автоматизированных модулей учёта посещаемости, финансовых операций и обратной связи, а также регулярную валидацию показателей внешними экспертами [7, с. 14-27].

Полученные результаты подтверждают необходимость перехода от разрозненных практик оценки к интегрированной системе мониторинга, объединяющей количественные и качественные параметры. Предложенная модель согласуется с общей линией современных исследований, нацеленных на сочетание социально-культурных и экономических критериев при оценке эффективности учреждений культуры. Однако специфика музея спорта требует адаптации отдельных показателей: усиление индикаторов, отражающих связи с массовыми и профессиональными спортивными событиями, более гибкий учёт сезонных колебаний и усиление внимания к качеству взаимодействия с профильными спортивными сообществами.

Ограничения исследования связаны с фокусом на одном учреждении и доступностью некоторых внутренних данных, что снижает общую воспроизводимость результатов без последующей верификации [8, с. 40-53]. Для повышения внешней валидности необходимы пилотные внедрения предложенной модели в региональных музеях спорта и смежных профильных учреждениях, а также разработка унифицированных методических

рекомендаций на федеральном уровне.

В результате проведённого исследования обоснована необходимость внедрения комплекса мероприятий, направленных на совершенствование процессов учёта, анализа и управления эффективностью деятельности спортивных музеев. К числу приоритетных инициатив отнесены создание автоматизированной платформы для сбора и анализа статистических данных, связанной с билетными сервисами и системами управления взаимоотношениями с посетителями, а также формирование унифицированного набора ключевых показателей, обладающего гибкостью для адаптации к уникальным особенностям отдельных организаций. Особую роль отводится организации регулярного внешнего аудита уровня предоставляемых услуг с обязательным включением отзывов посетителей как значимого критерия оценки. Кроме того, рекомендуется развитие систем профессиональной подготовки сотрудников и внедрение программ стимулирования, ориентированных на достижение заданных ориентиров деятельности [9, с. 18-31]. Немаловажным аспектом определены механизмы периодической ревизии используемых индикаторов с привлечением независимых специалистов и заинтересованных групп для поддержания актуальности и объективности оценки.

Исходя из собранного материала, можно утверждать, что структурная интеграция мониторинговых и оценочных инструментов, охватывающих не только результаты культурной работы, но и экономические параметры, способствует развитию управленческих компетенций коллектива и оптимизации функционирования учреждений музейного типа. Пилотное внедрение разработанной системы в ФГБУ «Государственный музей спорта» подтвердило её применимость на практике. Полученные результаты могут использоваться в дальнейшем при формировании национальных методик и стандартов для публичных культурных организаций после прохождения этапа всесторонней проверки и адаптации [10, с. 25-38].

Выражаю признательность сотрудникам ФГБУ «Государственный музей спорта» за предоставление эмпирических материалов и экспертную поддержку, а также коллегам, чьи консультации и методическое содействие были ценны при выполнении исследования. Данная работа осуществлялась без финансирования со стороны внешних грантодающих структур.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гурина, М. А., Сокольская, Т. И., Сухина, Ю. В., Шурупова, А. С. Реализация культурной политики на муниципальном уровне в условиях изменения стратегических национальных приоритетов // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — С. 45–58.
2. Давыдова, Р. С. Контроль эффективности деятельности государственных учреждений культуры // Социально-психологические, управленческие и маркетинговые направления развития цифровой экономики: сборник научных статей. — Москва: Издательство СВВИТ, 2019. — С. 78–92. — URL: <https://dissercat.com/content/kontrol-effektivnosti-deiatel-nosti-gosudarstviennykh-uchrezhdenii-kultury>
3. Дядькова, О. Н. Особенности оценки эффективности деятельности общедоступных библиотек в контексте внедрения проектного управления в органах государственной власти (на примере Московской области) // Образование в России: история, опыт, проблемы, перспективы. — 2017. — С. 34–47. —

URL: <https://dissercat.com/content/osobiennosti-otsienki-effiektievno0sti-dieiatiel-nosti-obshchiodostupnykh-bibliotiek-v-kont>

4. Ермолаева, П. О. Методики оценки эффективности учреждений культуры: опыты сравнительных исследований // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. — 2020. — Т. 8, № 2. — С. 112–124. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodiki-otsenki-effektivnosti-uchrezhdeniy-kultury-opyty-sravnitelnyh-issledovaniy>
5. Иванова, Т. Н. Влияние цифровых технологий на эффективность работы государственных музеев // Музейное дело. — 2021. — № 5. — С. 40–53.
6. Кузнецова, И. А. Оценка эффективности деятельности культурных учреждений в условиях цифровизации: проблемы и перспективы // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. — 2021. — Т. 12, № 1. — С. 56–69.
7. Петров, В. И. Современные подходы к мониторингу и оценке эффективности работы государственных музеев // Культурная политика и управление. — 2022. — № 3. — С. 22–35.
8. Смирнова, Е. В. Методология оценки эффективности культурных учреждений: зарубежный и российский опыт // Социокультурные исследования. — 2020. — № 4. — С. 14–27.
9. Федорова, Л. А. Оценка качества обслуживания посетителей в музеях: методические подходы и практический опыт // Культура и общество. — 2019. — № 2. — С. 18–31.
10. Шевченко, А. В. Роль мониторинга в управлении культурными учреждениями // Управление в социальной сфере. — 2023. — № 1. — С. 25–38.



**Shvedko Vlada Evgenevna**

Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow, Russia

E-mail: [vlada801@mail.ru](mailto:vlada801@mail.ru)

## **Development of a system for monitoring and evaluating the performance of cultural institutions using the example of the Federal State Budgetary Institution "State Museum of Sports"**

**Abstract.** The study focuses on analyzing monitoring and performance evaluation systems in cultural institutions, particularly federal museums such as the Federal State Budgetary Institution "State Museum of Sports." The aim is to identify opportunities for enhancing management efficiency based on an assessment of existing methods and practices. The research involved the study of regulatory and methodological documents, a comparative analysis of federal and regional museums, and the identification of key issues such as fragmented performance indicators, insufficient digital integration, and limited audience feedback. A comprehensive monitoring system is proposed, including the implementation of relevant KPIs, regular data collection on attendance, evaluation of educational programs, and optimization of financial processes. The proposed measures aim to increase management transparency, improve resource efficiency, and enhance the quality of cultural services, contributing to the sustainable development of museums in modern socio-economic conditions.

**Keywords:** state management; museum; performance efficiency; monitoring; evaluation system; FSBI State Museum of Sports