

УДК 657.2: 336.645.3(043.3)

**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДВОРЦА КУЛЬТУРЫ ОАО «НАФТАН»
ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ**

канд. экон. наук, доц. Е.Б. МАЛЕЙ
(Полоцкий государственный университет)
О.В. КОВАЛЕВА
(ОАО «Нафтан», Новополоцк)

В статье обосновано применение сбалансированной системы показателей (ССП), как наиболее подходящей основы, на которой может базироваться социальный отчет учреждений культуры. Разработана система ключевых показателей эффективности с точки зрения соответствия принципам и нормам социальной ответственности бизнеса и технологии комплексной оценки результатов деятельности Дворца культуры ОАО «Нафтан», которые сгруппированы согласно требований СПП в четыре группы, всесторонне характеризующие эффективность деятельности субъекта социальной сферы: показатели оценки социальной эффективности; показатели оценки экономической эффективности (внешней и внутренней), показатели оценки организационной эффективности; показатели оценки технологической эффективности по двум факторам: человеческие ресурсы и материально-техническое обеспечение.

Ключевые слова: *корпоративная социальная отчетность (КСО), социальная сфера, система сбалансированных показателей, показатели эффективности деятельности.*

Введение. Следуя принципам социальной ответственности бизнеса и реализуя социально значимые инициативы в рамках КСО, компании пытаются оценить их результативность и эффективность. При этом субъектом оценки (то есть тем, в чьих интересах осуществляется оценка) могут быть общество, заинтересованные стороны или сама компания. Результаты выбранных методов оценки КСО могут выступать в качестве индикаторов (как показатель успешности компании в достижении результатов в сфере КСО) или критериев (например, для инвесторов, занимающихся социальным инвестированием, попадание компании в рейтинг социально ответственных компаний, может выступать в качестве критерия при принятии решения относительно вложения денежных средств).

В этой связи считаем целесообразным построение процесса управления корпоративной социальной ответственностью как части менеджмента организации, а соответственно и обобщение информации в форме социального отчета на основе системы сбалансированных показателей. Это позволит не только внешним пользователям ознакомиться с проведенными мероприятиями, направленными на развитие человеческого потенциала, но и дать возможность внутренним пользователям (менеджерам) оценить результативность и эффективность таких мероприятий, а, следовательно, управлять корпоративной социальной ответственностью бизнеса.

Основная часть. Система сбалансированных показателей (ССП, англ. Balanced scorecard, BSC) в общем виде – это инструмент стратегического управления результативностью, частично стандартизированной формой отчетности, позволяющая менеджерам отслеживать исполнение заданий, а также последствия исполнения или неисполнения. Другое определение: СПП – это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса [1].

Не смотря на то, что концепция СПП является универсальной, сама система сбалансированных показателей должна адаптироваться к конкретным условиям. Разработанная и налаженная система сбалансированных показателей для конкретной страны или отрасли, определенных бизнес-условий и внутренних методов управления не будет так же эффективно работать в других условиях хозяйственной деятельности. Следовательно, СПП надо разрабатывать отдельно для любого субъекта и сферы хозяйственной деятельности [2].

Сфера культуры – специфическая отрасль экономической деятельности, в которой создается уникальный творческий продукт. В этой связи она имеет ряд особенностей, определяющих ее функционирование в условиях рынка, а также механизмы регулирования и финансирования. Поэтому отрасль культуры обладает особым статусом в экономической науке и именно поэтому процесс определения эффективности деятельности в данной сфере затруднен. Проблема связана с выбором критериев, методов оценки, способов количественного измерения и взаимной увязки показателей, соотношением экономической выгоды и социальной эффективности. Так как задача увеличения прибыли не является единственной целью учреждений культуры, она, соответственно, не может быть единственным критерием эффективности.

Таким образом, для сферы культуры не подходят критерии эффективности материального производства. Исключительно финансовые показатели в сфере культуры не работают, более того, они могут создать ложные приоритеты деятельности. Здесь важно определить, какая идея лежит в основе производства. Именно она определяет эффективность, т.е. результат функционирования системы.

Очевидно, что с точки зрения выбора приоритетов, целевая направленность (правильный ориентир) культурной деятельности первична, а достижение поставленных целей минимально возможными средствами носит подчиненный характер. По мнению И.В. Васильковой [3, с. 8–16], из-за двойственности статуса учреждения культуры, как с одной стороны субъекта экономической (коммерческой) деятельности, и социальной, общественно значимой деятельности, с другой стороны, оценка эффективности его работы должна начинаться с выстраивания четкой иерархии целей деятельности.

Применительно к социальной сфере промышленного предприятия в рамках достижения целей устойчивого развития бизнеса текущую цель можно определить как «выполнение уставных задач в сфере культуры с оптимальными затратами». Таким образом, при построении ССП должны быть приняты во внимание как финансовые, так и социокультурные показатели деятельности.

На наш взгляд, для учреждений культуры наиболее подходящей основой, на которой может базироваться социальный отчет является рассмотренная выше сбалансированная система показателей, которая позволяет использовать систему учетно-аналитического обеспечения как оценку взаимодействия внутренних процессов и внешних условий существования предприятия. При этом внедрение сбалансированной системы показателей эффективности позволит увязать стратегические цели учреждения культуры с его оперативными планами. Возможность расчета показателей эффективности позволит учреждению культуры принимать обоснованные управленческие решения и рационально распределять ресурсы для реализации поставленных социальных целей.

Как правило, в сбалансированной системе показателей для оценки эффективности деятельности промышленной организации выделяются четыре группы показателей:

- 1) традиционные финансовые показатели;
- 2) внешнее окружение предприятия и его отношение с клиентами;
- 3) внутренние процессы предприятия (бизнес-процессы);
- 4) способность предприятия к обучению и росту [4].

Для социальной сферы, как мы отмечали ранее, показатели эффективности будут несколько иные, обусловленные специфическими целями. С точки зрения соответствия принципам и нормам социальной ответственности бизнеса и технологии комплексной оценки результатов деятельности Дворца культуры ОАО «Нафтан», считаем целесообразным использовать систему оценок эффективности, предложенную в работах И. Васильковой, Т.Т. Фисюк, Е.Ю. Захаровой, С.А. Мухамедиевой, в основу которой положена ССП [5; 6].

Предложенная вышеназванными авторами система эффективности объекта социальной сферы основывается на выделении в экономике нескольких видов эффектов:

- Экономический эффект предполагает рост производительности труда и снижение трудоемкости, материалоемкости и себестоимости, рост прибыли и рентабельности.
- Ресурсный эффект, в свою очередь, отражает высвобождение ресурсов на предприятии: материальных, трудовых и финансовых.
- Технический эффект является результатом появления новой техники и технологии, открытий, изобретений и рационализаторских предложений, ноу-хау и других нововведений.
- Социальный эффект указывает на повышение материального и культурного уровня жизни граждан, более полное удовлетворение их потребностей в товарах и услугах, улучшение условий и техники безопасности труда, снижение доли тяжелого ручного труда и др.

При этом для социальной сферы, согласно целям ее функционирования, основным должен являться социальный эффект, именно в этой связи он рассматривается первым.

Сопоставление показателей эффективности деятельности на основе ССП для оценки эффективности деятельности промышленной организации и организации социальной сферы представлены в таблице 1.

На основании приведенных аргументов выбора системы сбалансированных показателей для оценки деятельности учреждения культуры – Дворца культуры ОАО «Нафтан», нами была разработана система ключевых показателей эффективности.

Показатели эффективности были сгруппированы согласно требованиям ССП в четыре группы, все-сторонне характеризующие эффективность деятельности субъекта социальной сферы:

- 1) Показатели оценки социальной эффективности;
- 2) Показатели оценки экономической эффективности: внешней и внутренней экономической эффективности;
- 3) Показатели оценки организационной эффективности;
- 4) Показатели оценки технологической эффективности по двум факторам: человеческие ресурсы и материально-техническое обеспечение.

Таблица 1. – Сопоставление показателей эффективности деятельности на основе ССП для оценки эффективности деятельности промышленной организации и организации социальной сферы

ССП, классические группы показателей эффективности	Предлагаемая система оценок эффективности субъекта социальной сферы
Традиционные финансовые показатели	Оценка экономической эффективности: – внешней экономической эффективности; – внутренней экономической эффективности; – обобщающий показатель экономической эффективности
Внешнее окружение предприятия и его отношение с клиентами	Оценка социальной эффективности
Внутренние процессы предприятия (бизнес-процессы)	Оценка организационной эффективности; объекта социальной сферы
Способность предприятия к обучению и росту	Оценка технологической эффективности по двум факторам: человеческие ресурсы и материально-техническое обеспечение

Рассмотрим первую группу показателей, которые дают оценку *социальной эффективности* деятельности Дворца культуры ОАО «Нафтан» (ДКН).

Оценка социальной эффективности – это индикатор, показывающий способность учреждения достигать поставленные перед ним социальные и общественно значимые цели. Социальная эффективность связана с социальной задачей, для решения которой было создано учреждение, получающее бюджетное финансирование или содержащееся на балансе промышленного предприятия.

По нашему мнению, критерии эффективности деятельности организации должны быть привязаны непосредственно к их уставной деятельности.

Основными задачами ДКН являются:

- сохранение и развитие достояний национальной культуры, традиционных форм культурной деятельности и отдыха;
- развитие любительского художественного творчества, раскрытие и поддержка творческих индивидуальностей и талантов;
- создание условий для реализации интеллектуально-творческого потенциала и повышения духовности человека;
- поддержка социально-значимых творческих инициатив любительских объединений, клубов, общественных формирований;
- методическая и практическая помощь организациям и гражданам по вопросам своей компетенции.

Основными функциями ДКН являются:

- коммуникативная – осуществляется посредством проведения на базе Дворца культуры мероприятий, позволяющих обмениваться опытом в различных сферах деятельности (форумы, фестивали, семинары, выставки, мастер-классы);
- образовательная – реализуется через образовательные, досуговые программы, такие как школы юного актера, вокального развития, хореографического искусства, клубные формирования;
- культурно-просветительская – обеспечивается деятельностью творческих любительских коллективов (заслуженные, народные, образцовые);
- досуговая – осуществляется посредством участия работников ОАО «Нафтан» и горожан в различных творческих, развлекательных, досуговых программах и проектах.

Решение этих задач можно отнести к вопросам формирования человеческого (социального) капитала общества – города Новополюцка.

Из подготовленного Всемирной организацией «Объединенные Города и Местные власти» «Руководства по локальным действиям «Культура и цели устойчивого развития» следует, что культурные услуги являются основными услугами. Они должны быть доступны для всех людей, включая представителей малообеспеченных и уязвимых слоев. А города могут обеспечить наличие минимальных стандартов основных культурных услуг, чтобы каждый человек имел доступ к культуре, а также интегрировать культурные аспекты и сохранение культурных ресурсов и возможностей в местную экономическую стратегию и стратегию по повышению устойчивости, которые также должны привлекать местные сообщества. Таким образом, формы культурного самовыражения, культурные услуги, товары и объекты наследия могут способствовать всеобъемлющему и устойчивому экономическому развитию региона, города, промышленного предприятия, способствующего оказанию культурных услуг.

Дворец культуры ОАО «Нафтан» может быть признан эффективным, направляя свою деятельность на организацию клубной работы, способствующей развитию творческого мышления, охватывающей более полно все современные виды творческой деятельности, давая возможность участникам клубной жизни возможность творческого самовыражения через участие в выставках, конкурсах, смотрах и фестивалях, а также в различных творческих, развлекательных, досуговых программах и проектах.

Для оценки социальной эффективности предлагаем рассчитывать и отражать в корпоративном социальном отчете следующие показатели, представленные в таблице 2.

Таблица 2. – Предлагаемые показатели оценки социальной эффективности Дворца культуры ОАО «Нафтан»

Показатель	Порядок расчета	Примечание
1) Коэффициент разнообразия	Количество творческих видов деятельности, относительно утвержденного перечня услуг в сфере культуры в Республике Беларусь	Показывает разнообразие осуществляемых услуг в ДКН относительно возможных в учреждениях культуры Республики Беларусь
2) Коэффициент конкурсной деятельности	Число участвующих в конкурсах относительно количества занимающихся либо число номинантов относительно количества занимающихся	Показывает вовлеченность занимающихся в конкурсной деятельности, степень их обученности, которая, в свою очередь, характеризует качество оказанных услуг и профессионализм художественных руководителей
3) Коэффициент массовости	Число постоянно занимающихся в ДКН относительно количества возможных посещений (нормативов создаваемых групп участников)	Нормативы численности занимающихся в кружках, секциях, а также верхний предел нагрузки педагогических работников в учреждениях культуры Республики Беларусь не установлены. Соответственно, норматив создаваемых групп участников может быть рассчитан с учетом вместительности помещений, в которых проходят занятия, и примерного количества обучающихся, которым можно индивидуально уделить внимание
4) Коэффициент традиционных общереспубликанских мероприятий	Количество мероприятий, проводимых на базе ДКН относительно других учреждений культуры региона	Характеризует вовлеченность ДКН в мероприятиях республиканского характера
5) Коэффициент коллективного творчества	Отношение числа подразделений, имеющих в результате деятельности коллективный продукт, к общему числу организованных в ДКН кружков (секций)	Показывает способность и профессионализм творческих руководителей увлечь занимающихся для участия в конкурсной деятельности и достижении высоких результатов. Например, подтверждением профессионализма и легкой обучаемости, таланта участников является присвоение званий «народный», «образцовый»
6) Коэффициент социальной активности, рассчитываемый с учетом количества массовых мероприятий, числа их посетителей, а также качества информационного обеспечения	Процент положительных отзывов о Дворце культуры в глобальной сети Интернет относительно отзывов о других учреждениях региона, дополнив его абсолютными величинами - число проведенных культурно-массовых мероприятий и количество их участников	По сути, это обобщенный коэффициент организации социальных взаимодействий, так как корпоративные праздники, фестивали, выставки, конкурсы аккумулируют большое количество творческих коллективов и активных участников этих мероприятий – вовлекаются целые семьи работников и ветеранов Общества, а также другие жители города

Коэффициент социальной активности, по нашему мнению, является одним из наиболее важных показателей оценки социальной эффективности деятельности субъекта, поскольку носит независимый характер, основанный на рейтинге социальной активности. От данного рейтинга зависит доверие со стороны посетителей учреждения. В России, например, качество предоставления государственных и муниципальных услуг постоянно находится в поле зрения, как руководителей всех уровней, так и потребителей этих услуг, то есть непосредственно граждан России. О вопросах оценки качества государственных и муниципальных услуг говорится в Указе Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». В нем четко обозначено требование «обеспечить формирование независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, включая определение критериев эффективности работы таких организаций и ведение публичных рейтингов их деятельности» [7].

В Российской Федерации независимая оценка общественностью качества оказания услуг в социальной сфере – новация, появившаяся в 2013 г. и закреплённая Федеральным законом от 21.07.2014 г. № 256-ФЗ. Для практики государственного и муниципального управления ее новизна заключается в том, что в качестве результата подразумевается не просто формальное получение обратной связи по поводу качества услуг, а осуществление оценки последовательных управленческих действий [7].

В каждой из отраслей социальной сферы России были предприняты попытки разработать методические рекомендации по проведению независимой оценки качества услуг, в том числе и в сфере культуры.

В Беларуси аналогичный законодательный акт отсутствует. В ходе исследования в сети Интернет нами найден Портал рейтинговой оценки качества оказания услуг организациями Республики Беларусь [8], на котором в перечне организаций Витебской области находится ОАО «Нафтан», включая 8 подразделений, среди которых Дворец культуры. К сожалению, оценок пользователей качества оказания услуг пока нет ввиду отсутствия должного информирования о наличии такого портала.

Далее рассмотрим следующую группу показателей, характеризующих *экономическую эффективность* объекта социальной сферы. Показатели экономической эффективности предлагаем разделить на три подгруппы: показатели экономической эффективности, связанные с *внешним окружением* организации и ее отношением с клиентами; показатели, отражающие *внутренние процессы предприятия*; а также обобщающий показатель экономической эффективности.

Итак, *показатели экономической эффективности (ПЭЭ), связанные с внешним окружением организации* и ее отношением с клиентами. ПЭЭ, представленные в данной группе, определяют ожидания стейкхолдеров в отношении интеграции ожиданий с целями компании, а также способности компании к высокой эффективности развития бизнеса. В связи с этим компании включают в систему ПЭЭ «ряд краткосрочных и среднесрочных прогнозных индикаторов, отслеживающих потенциал развития бизнеса» [9].

Наибольшее значение в этой связи может иметь *показатель роста объема реализации услуг*, который может быть рассчитан как отношение суммы выручки за отчетный период к предыдущему. Данный показатель характеризует уровень развития клиентоориентированности, которая, в свою очередь, является одним из признаков социальной ответственности, а также решающим фактором обеспечения устойчивости и процветания бизнеса.

Показатель роста объема реализации товаров (услуг) тесно связан с *индексом удовлетворенности потребителей услуг или индексом «вовлеченности клиентов»*, который может быть рассчитан как отношение положительных отзывов клиентов к отрицательным. В целях его реализации предлагаем сотрудникам ДКН проводить опрос удовлетворенности ключевых клиентов, встречи с клиентами, ввести в практику обратную связь с клиентом посредством анкетирования. По нашему мнению, в результате выполнения данного КПЭ организации приобретают доверие клиентов к оказываемым услугам и своей деятельности в целом, увеличивая впоследствии объемы продаж.

Сбор информации можно осуществлять с помощью количественных методов опроса. Клиента можно попросить оценить его опыт, связанный с использованием услуги, по шкале Ликерта (например, 1 – весьма не удовлетворен, 5 – весьма удовлетворен), либо просто ответив на вопрос «да» или «нет». Можно также оставить место в опросе для более развернутых ответов – это даст основу для дальнейших исследований.

Компании, которые анализируют «вовлеченность клиентов», крайне заинтересованы в создании базы лояльных клиентов, которые приносят высокую финансовую доходность. Вместе с тем здравый смысл подсказывает, что довольные клиенты – это лояльные клиенты и соответственно это прибыль.

Ключевой показатель экономической эффективности – Индекс «вовлеченности клиентов» – рассматривает «вовлеченность клиентов» с более традиционной точки зрения: это крепость взаимоотношений клиента и организации, оцениваемая через опыт взаимодействия клиента с организацией. Фактически это процесс оценивания того, насколько хорошо (или не очень) организация привлекает своих клиентов к своим продуктам, услугам или бренду, используя для этого различные способы взаимодействия.

«Вовлеченные» клиенты определенно приносят финансовые результаты поставщику услуг. Всемирно признанный исследовательский центр Гэллапа разработал показатель удовлетворенности клиента, основанный на ответах на 11 вопросов. По результатам исследований вовлеченные клиенты были разделены на четыре категории:

- 1) полностью вовлеченные клиенты – это эмоционально привязанные, сознательно лояльные и наиболее ценные для организации клиенты;
- 2) вовлеченные клиенты – это начинающие проявлять активную эмоциональную вовлеченность клиенты;
- 3) невовлеченные клиенты – это эмоционально и сознательно нейтральные клиенты;
- 4) активно невовлеченные клиенты – это эмоционально оторванные и активные антагонисты.

Не смотря на существование множества способов оценки вовлеченности клиентов, подход центра Гэллапа заслуживает особого внимания. Коэффициент вовлеченности клиентов – это макроуровневый индикатор «здоровья» организации, позволяющий руководителям отслеживать пропорцию между полностью вовлеченными и активно невовлеченными клиентами. Те организации, которые используют опрос по вовлеченности клиентов центра Гэллапа, могут одновременно проводить и аналогичный опрос по вовлеченности сотрудников. Работники очень сильно влияют на вовлеченность клиентов, и исследование центра Гэллапа выявило, что те бизнес-подразделения, где вовлеченность сотрудников и вовлеченность их клиентов выше среднего по компании, существенно опережают по эффективности те подразделения, у которых оба показателя ниже среднего. Такое сочетание получило название «оптимизация эффективности».

Хотя вовлеченность клиентов обычно измеряется и анализируется ежегодно для получения картины в развитии (особенно в свете осуществляемых действий по улучшению эффективности в целях воздействия на показатель вовлеченности), организации могут проводить опросы клиентов более часто (скажем, по 10% клиентов 10 раз в год). Для многих организаций единственного значения показателя за год может быть недостаточно для поддержания конкурентного уровня.

Также ПЭЭ, связанные с внешним окружением организации и ее отношением с клиентами, можно дополнить показателями, характеризующими *качество взаимоотношений с клиентами; приобретение новых клиентов, показатель доли рынка услуг субъекта социальной сферы в целевых сегментах*.

Для оценки *качества взаимоотношений с клиентами*, по нашему мнению, целесообразно использовать показатели, определяющие ценность предложения для клиентов со стороны организации, которая в будущем обеспечит рост ее выручки. Следует отметить, что выявление основных критериев ценности предложения для клиента или покупателя является не простой задачей, требующей глубокого анализа потребностей. Так, например, ценность для клиента может представлять количество фестивалей, конкурсов, в которых принимали участие творческие коллективы ДКН. Соответственно показателями, характеризующими эффективность, могут стать количество призовых мест творческих коллективов за истекший год, количество творческих коллективов с присвоенными званиями.

Для оценки *приобретения новых клиентов* предлагаем использовать коэффициент, рассчитываемый как отношение количества «новых» клиентов за отчетный период к предыдущему периоду. Анализ привлечения новых клиентов проводится с целью определения эффективности привлечения новых клиентов, в том числе эффективности «переманивания» клиентов конкурентов. Этот вид анализа может помочь оценить успешность привлечения в прошлом, а также предсказывать будущие результаты в этой области, благодаря чему организация сможет экономически более эффективно и продуктивно заниматься продажами и проводить маркетинговые инициативы.

Для анализа широты охвата рынка социальных услуг предлагаем рассчитывать *коэффициент доли рынка услуг ДКН в целевых сегментах* – это отношение количества жителей города, вовлеченных в процесс производства «творческих» услуг ДКН, к числу жителей города, которым оказаны такие услуги в других бюджетных организациях города, на конец отчетного периода либо к общей статистической численности жителей города.

Все представленные выше ПЭЭ, связанные с внешним окружением ДКН и его отношением с клиентами, должны иметь позитивную динамику и раскрываться в корпоративной социальной отчетности. Такие нефинансовые результаты деятельности являются необходимыми для формирования мнения стейкхолдеров об эффективности работы организации.

Вторая подгруппа показателей экономической эффективности – показатели экономической эффективности, отражающие внутреннюю экономическую эффективность (*экономическая оценка внутренних процессов субъекта хозяйствования*).

Так как ДКН является организацией со смешанной формой финансирования (содержание на балансе ОАО «Нафтан» и средства от собственной коммерческой деятельности) в качестве оценки обоснованности (эффективности использования) средств Общества предлагаем использовать *динамический индикатор качества вложений общества* как отношение затрат на содержание ДКН за отчетный период к признанным наиболее важными из перечисленных выше индикаторов социальной эффективности: например, коэффициент, отражающий разнообразие видов деятельности, к затратам на содержание или коэффициент, отражающий отношение организации социальных контактов (*коэффициент доли рынка услуг ДКН в целевых сегментах*). Причем критерием эффективности затрат на содержание будет наличие положительной динамики этого индикатора. Необходимость анализа динамики важна в силу того, что многие вложения будут иметь отложенный эффект (например, затраты на капитальный ремонт ДКН).

Так как затраты на содержание Дворца культуры учитываются в балансе ОАО «Нафтан» по номенклатуре статей в соответствии с утвержденной плановой сметой, перед ДКН все же ставится задача сокращения затрат на его содержание и увеличение самофинансирования собственных проектов. Соответственно, предлагаем ввести *индикатор коммерческой активности*, рассчитанный как отношение собственных (заработанных) денежных средств (поступление выручки от услуг) к затратам на содержание за соответствующий отчетный период.

В качестве мотивационной цели можно предложить *индикатор «1+1»*, то есть один собственный заработанный рубль будет дотироваться Обществом одним рублем средств на содержание.

Также можно предложить показатель *«выручка на сотрудника»*. Увеличение данного показателя достигается не сокращением числа сотрудников, а увеличением производительности их труда посредством инвестирования в их навыки (проведение образовательных программ, программ по повышению

уровня квалификации, программ по получению нового полезного опыта и т.д.), то есть этот показатель прямо связан с показателями технологической эффективности.

В качестве показателей экономической эффективности, отражающих внутренние процессы предприятия, также предлагаем рассчитывать *коэффициент затрат на развитие социальной сферы предприятия из расчета на одного работника, коэффициент отношения социальных расходов к чистой прибыли, коэффициент обеспеченности расходов на культуру из расчета на одного работника предприятия, доля заработной платы с отчислениями в общих затратах.*

По нашему мнению, показатель *доля заработной платы с отчислениями в общих затратах* учреждения культуры особо важен для принятия решений руководством промышленного предприятия при проведении анализа обоснованности затрат на содержание социальных объектов. Данный показатель в очередной раз доказывает существование проблемы сферы культуры – существенная доля расходов организаций культуры приходится на заработную плату работников.

Кроме того, в качестве показателя экономической эффективности, отражающего внутренние процессы предприятия, предлагаем применять во Дворце культуры ОАО «Нафтан» такой показатель, как *удельный вес затрат на 1 человеко-час*, иными словами, расчет «подушевого» финансирования с использованием метода расчета «человеко-час» на примере опыта Российской Федерации.

В соответствии с письмом Министерства финансов России от 01.10.2014 № 02-01-09/49180, содержащим Методические рекомендации по установлению общих требований к порядку расчета объема финансового обеспечения выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ), в образовательных учреждениях (детских школах искусств) рассчитывается норматив финансирования. Расчетными единицами нормативных затрат на оказание услуг являются человеко-часы. Положения Общих требований применяются при расчете объемов финансового обеспечения на оказание услуг (выполнение работ) в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего, среднего профессионального образования, дополнительного образования детей и взрослых, дополнительного профессионального образования для лиц, имеющих или получающих среднее профессиональное образование, профессионального обучения на 2019 год и на плановый 2020 и 2021 годы. Сумма человеко-часов рассчитывается на основании плана образовательной программы и количества обучающихся, ее осваивающих. Следовательно, основными показателями для расчета человеко-часов являются количественные значения, указанные в учебных планах реализуемых образовательных программ и количество обучающихся, осваивающих данные программы.

База определения расчетной единицы нормативных затрат предлагается в нормативном документе, утвержденном Министерством образования и науки РФ 17 июля 2017 г. № ВП-52/18вн, № ВП-58/18вн. Нормативные затраты представляют собой объем фактических затрат на содержания учреждения культуры: от зарплаты всех ее работников до средств на пожарную сигнализацию.

По нашему мнению, данный показатель можно рассчитывать не только в целом по учреждению культуры, но и в разрезе структурных подразделений, обеспечивающих поступление выручки. Тогда в качестве фактических затрат необходимо использовать информацию о затратах отделов ДКН, предоставленную управленческим учетом, например, с применением метода учета затрат АВС. Таким образом, сумма человеко-часов, рассчитанная учреждением культуры на основе расписания занятий концертных составов и самокупаемых коллективов и количества занимающихся в этих коллективах, является основой для определения объемов финансового обеспечения всех нормативных затрат, необходимых, например, при составлении сметы расходов на предстоящих отчетный год. Данный показатель эффективности может также применяться для анализа выполнения плана, в случае установления предельных цифр возможного (допустимого) отклонения от плана, что по решению учредителя обычно составляет 5 – 10%. В рамках этих показателей план считается выполненным и его финансирование – обоснованным.

По нашему мнению, какие бы экономические критерии эффективности ни рассматривались, они должны быть привязаны к социальной эффективности как к первичной цели деятельности Дворца культуры, а также зависеть от этапа жизненного цикла организации. Цели и критерии для организации в момент ее создания или нахождения на этапе зрелости (в 2020-м году Дворцу культуры исполняется 53 года), остро нуждающейся в обновлении оборудования (практически все сценическое оборудование со 100%-м износом) и периодически нуждающейся в капитальном ремонте, конечно, должны различаться.

В связи с тем, что данные о результатах деятельности компании в отношении ее внутренних процессов представляют особый интерес у стейкхолдеров, они должны находить отражение в корпоративной социальной отчетности. Предложенные показатели оценки экономической эффективности и порядок их расчета представлены в таблице 3.

Таблица 3. – Предлагаемые показатели оценки экономической эффективности
Дворца культуры ОАО «Нафтан»

Показатель 1	Порядок расчета 2	Примечание 3
Показатели экономической эффективности (ПЭЭ), связанные с внешним окружением организации и ее отношением с клиентами		
Показатель роста объема реализации услуг	Суммы выручки за отчетный период / Суммы выручки за предыдущий отчетный период	Показатель характеризует уровень развития клиенто-ориентированности, которая, в свою очередь, является одним из признаков социальной ответственности, а также решающим фактором обеспечения устойчивости и процветания бизнеса
Индекс «вовлеченности клиентов»	Количество положительных отзывов клиентов / Количество отрицательных отзывов клиентов	Показатель рассматривает «вовлеченность клиентов» с более традиционной точки зрения — это крепость взаимоотношений клиента и организации, оцениваемая через опыт взаимодействия клиента с организацией. Фактически это процесс оценивания того, насколько хорошо (или не очень) организация привлекает своих клиентов к своим продуктам, услугам или бренду, используя для этого различные способы взаимодействия
Показатель качества взаимоотношений с клиентами	Количество призовых мест творческих коллективов за истекший год; Количество творческих коллективов с присвоенными званиями	Показатели, определяющие ценность предложения для клиентов со стороны организации, которая в будущем обеспечит рост ее выручки
Показатель приобретения новых клиентов	Количества «новых» клиентов за отчетный период / Количества «новых» клиентов за предыдущий период	Показатель отражает эффективность привлечения новых клиентов и «переманивания» клиентов конкурентов. Может помочь оценить успешность привлечения в прошлом, а также предсказывать будущие результаты в этой области
Коэффициент доли рынка услуг ДКН в целевых сегментах	Количество жителей города, вовлеченных в процесс производства «творческих» услуг ДКН / Количество жителей города, которым оказаны аналогичные услуги в других (бюджетных) организациях города на конец отчетного периода	Показатель позволяет оценить потенциал роста доли услуг ДКН в сфере культуры региона
Показатели эффективности, отражающие экономическую оценку внутренних процессов субъекта хозяйствования		
Динамический индикатор качества вложений общества	Фактические затраты ДКН за отчетный период / Коэффициент доли рынка услуг ДКН в целевых сегментах	Критерием эффективности затрат будет наличие положительной динамики этого индикатора. Необходимость анализа динамики важна потому, что многие вложения Общества будут иметь отложенный эффект (например, затраты на капитальный ремонт ДКН)
Коэффициент отношения социальных расходов к чистой прибыли	Сумма фактических затрат ДКН из прибыли / Размер чистой прибыли ОАО «Нафтан»	Коэффициент показывает долю социальных расходов в чистой прибыли организации за отчетный период
Индикатор коммерческой активности	Отношение собственных (заработанных) денежных средств (поступление выручки от услуг) к затратам на содержание за соответствующий отчетный период	Показатель указывает на активность учреждения культуры в обеспечении роста выручки, иными словами, увеличения суммы средств, заработанных самостоятельно учреждением культуры на свое содержание
Коэффициент выручки на сотрудника	Сумма выручки за отчетный период / среднесписочная численность работников ДКН	Показатель определяет размер выручки, который обеспечивает каждый работник ДКН. Увеличение данного показателя достигается не сокращением числа сотрудников, а увеличением производительности их труда посредством инвестирования в их навыки
Удельный вес затрат на 1 человеко-час	Рассчитывается как отношение фактических затрат ДКН за отчетный период к произведению числа клиентов ДКН (занимающихся в кружках, посетителей мероприятий, концертов, спектаклей и др.) на время, проведенное ими в стенах учреждения (согласно расписанию занятий, времени проведения культурно-развлекательных мероприятий)	Показатель определяет удельный вес затрат на 1 клиента ДКН, приходящихся на 1 час занятий в кружках (посещения мероприятий). Данный показатель эффективности может применяться для анализа выполнения плана (динамика и отклонение). Показатель можно рассчитывать отдельно по каждому отделу ДКН, обеспечивающему выручку (отдел культурно-массовой работы и отдел по организации художественной самодеятельности), при наличии раздельного учета затрат, приходящихся на указанные отделы

Окончание таблицы 3

1	2	3
Коэффициент обеспеченности расходов на культуру из расчета на 1 работника ОАО «Нафтан»	Отношение общих затрат ДКН к средней численности работников ОАО «Нафтан»	Коэффициент определяет сумму затрат в среднем на одного работника ОАО «Нафтан» за отчетный год, что позволяет обосновать данные затраты на содержание ДКН перед руководством общества с точки зрения основной задачи функционирования данного структурного подразделения – организация досуга для работников, пенсионеров и их семей
Доля заработной платы в общих затратах учреждения культуры за отчетный период	Отношение суммы заработной платы и отчислений от нее к общей сумме затрат ДКН	Данный показатель доказывает и показывает существование проблемы сферы культуры, проявляющейся в большой доле расходов на заработную плату работников в общих затратах организации культуры
Обобщающий показатель эффективности, отражающий экономическую оценку субъекта хозяйствования		
Коэффициент обеспеченности расходов на культуру на 1 жителя города, в базовых величинах	(Сумма фактических затрат за счет бюджетного финансирования + сумма фактических затрат ДКН) / Средняя численность жителей города / базовая величина в РБ	На основе полученного результата норматива обеспеченности расходов в сфере культуры можно сделать вывод, являются или нет затраты ДКН обоснованными и эффективными. Ежегодно этот показатель в регионах Беларуси перевыполняется, то есть положительная динамика данного показателя показывает эффективность затрат на развитие культуры в регионе

Далее рассмотрим показатели, предназначенные для *оценки организационной эффективности* субъекта социальной сферы. Эти показатели особенно важны для выявления скрытых резервов, слабых и сильных сторон ДКН.

Данная группа показателей позволяет выявить основные процессы, которые организации культуры необходимо усовершенствовать для укрепления конкурентных преимуществ и обеспечения лояльности стейкхолдеров. Показатели данной группы основываются на процессах, вносящих основной вклад в достижение намеченных финансовых результатов, и удовлетворении покупателей.

При исследовании организационной эффективности следует выявить: работает ли учреждение культуры по современным кадровым технологиям; имеет ли четкую структуру – утвержденные должностные инструкции, ясную форму учета и контроля деятельности; осуществляет ли компьютеризованный учет работников, клиентов, ЕРИП (Единое расчетное информационное пространство – автоматизированная система, позволяющая мгновенно оплачивать услуги через интернет); имеет ли программу по работе с персоналом (нужно проанализировать систему мотивации персонала, наличие и осознание собственной миссии, собственного стиля, проявляющегося в фирменных знаках, визитках, бланках и др.).

К этой же группе показателей относится и анализ маркетинговых и рекламных планов, программы по организации связей с общественностью и работе с клиентами (предложения горисполкома о проведении благотворительных мероприятий для жителей города, организации выборов в Советы депутатов в здании ДКН и др.).

Следует также уделить существенное внимание такой характеристике, как мобильность организации. Современный темп жизни настолько высок, что жесткая привязка к собственным планам, традиционным методам работы и видам деятельности превращает организации культуры, находящиеся на содержании, в «генералов, готовящихся к прошлой войне». Регулярный мониторинг по вопросам социокультурной среды, анализ возможных видов услуг (например, организация мини-кинотеатра в соответствии с современными технологиями либо «ретро-кино», летнее кафе на территории бокового входа, комната для проведения мероприятий частного характера (детские дни рождения, юбилеи и т.д.). *Индикатор мобильности* можно определять путем экспертной оценки либо на основании *индикатора новизны*, рассчитываемого как процент обновления годовых планов по основной деятельности либо обновления корпоративных мероприятий, организованных в стенах Дворца культуры.

Например, за последние 10 лет работы ДКН, новых творческих проектов появилось невероятное множество – конкурсы «Нафтаночка» и «Нафтаночка плюс», мужское шоу «Мечта нафтаночки», фестиваль любительского творчества «Звездопад в нафтановском формате», проект «Бабушкин бенефис». Успешно дебютировал фестиваль «Дабрафэст», на котором работники ОАО «Нафтан» представили на суд жюри и зрителей театральные постановки белорусских обрядов. Фестиваль стал одним из самых ярких событий культурной жизни не только предприятия, но и города. В 2018 году творческие работники ДКН удивили новым проектом – «Театральные кірмаш», в рамках которого участники представили отрывки из пьес белорусских авторов. Со слов директора ДКН Выхованец Е.А., есть желание создать объединения по интересам. Это может быть и хор ветеранов предприятия, и театр рабочей молодежи.

Обобщим предложенные показатели оценки организационной эффективности и порядок их расчета в таблице 4.

Таблица 4. – Предлагаемые показатели оценки организационной эффективности Дворца культуры ОАО «Нафтан»

Показатель	Порядок расчета	Примечание
Применение системы расчета ЕРИП при реализации услуг	Факт наличия	Показатель позволяет выявить основные процессы, которые организации культуры необходимо усовершенствовать для укрепления конкурентных преимуществ и для обеспечения лояльности стейкхолдеров
Применение электронной системы продажи билетов посредством сайта kvitki.by	Факт наличия	
Индикатор новизны	Процент обновления мероприятий (корпоративных и иных)	Показатель является индикатором мобильности учреждения культуры, который показывает его способность, по сравнению с конкурентами, следовать в ногу со временем и запросами стейкхолдеров

Итак, последняя группа показателей предназначена для *оценки технологической эффективности* субъекта социальной сферы. Под технологической эффективностью понимается оценка способности организации к эффективному использованию ресурсов в процессе преобразования их в результат деятельности, в том числе некоммерческой. Под ресурсами в данном контексте понимаются финансовые, технические, организационные, человеческие, а также применяемые технологии социокультурной деятельности.

Оценка технологической, ресурсной эффективности имеет своей целью привить новую культуру «ресурсосберегающего» мышления, что также является необходимым условием для развития социального капитала.

При анализе технологической эффективности необходимо оценить уровень образования и профессионального мастерства кадров; наличие собственных разработок, авторских программ, тренингов и др.; степень новизны учебных программ и обновляемость репертуара творческих коллективов; поиск новых форм и тем при проведении массовых мероприятий; использование разработок Дворца культуры в работе других коллективов; состояние материально-технической базы.

Данная группа показателей является синергетическим результатом двух основных факторов: человеческих ресурсов и материально-технического обеспечения учреждения культуры. В этой связи нами рекомендуются соответствующие две группы показателей технологической эффективности.

Для *оценки человеческих ресурсов* предлагаем использовать следующие показатели:

- *численность персонала и уровень его образования и профессионального мастерства*;
- *доля сотрудников компании, прошедших обучение, повышение квалификации*, рассчитываемая как отношение количества сотрудников, прошедших обучение, к общему количеству сотрудников, работающих в организации;
- *коэффициенты отсутствия на рабочем месте: текучесть кадров*, как отношение уволенных к общему количеству сотрудников за отчетный период, например, с разбивкой по возрастной группе, полу. *Коэффициент заболеваемости*, как отношение количества больничных листов к общему количеству сотрудников за отчетный период;
- *доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры (аттестации)*, как отношение количества аттестованных в отчетном периоде сотрудников к общему количеству сотрудников;
- *генерация инициатив и удовлетворенность сотрудников*. Данный КПЭ может быть рассчитан как отношение положительных отзывов о системе управления персоналом к отрицательным.
- *комплексный индикатор качества персонала* (численный индикатор на базе экспертных оценок).

Одним из подходов экспертной оценки можно предложить изучение и анализ мнений внутренних экспертов об испытуемых посредством заполнения ими специально разработанных анкет. В роли экспертов можно предложить сотрудников ОАО «Нафтан», посещающих корпоративные мероприятия, проводимые в стенах ДКН и хорошо знающих оцениваемый персонал (внутренние эксперты).

Для *оценки материально-технической базы* предлагаем использовать следующие показатели:

- *индикатор обновления материально-технической базы*, рассчитываемый как отношение средств, вложенных в обновление материально-технической базы ДКН в текущем отчетном периоде, относительно рассматриваемого как начальный (переоцененная стоимость числящегося в учете (неписанного) имущества на отчетную дату, например, с момента начала деятельности учреждения культуры – 5 ноября 1967 года);
- *степень износа материально-технической базы учреждения культуры*, рассчитываемая как отношение стоимости основных средств со 100% износом к общей стоимости, числящихся на балансе основных средств ДКН;

– коэффициент использования площадей учреждения культуры, который рассчитывается как отношение площадей, используемых отделами Дворца культуры для оказания услуг посетителям, к общей площади здания;

– оборот по реализации (сумма выручки) на 1 м² площади здания Дворца культуры.

Еще одним важным аспектом выявления технологической эффективности является оценка динамики производительности труда. Под производительностью труда понимается результативность конкретного живого труда, эффективность целесообразной производительной деятельности по созданию продукта в течение определенного промежутка времени.

По мнению И.В. Васильковой [3, с. 8–16], производительностью труда в сфере культуры может считаться производительность, имеющаяся при текущем состоянии использования ресурсов, которые находятся в распоряжении организации. Далее производится оценка того, какую производительность может показать организация при полном и эффективном использовании собственных ресурсов, а в завершение экспертная оценка того, какую производительность может иметь организация при привлечении в качестве источников внешних реально существующих ресурсов (спонсоров, общественных волонтеров, применение новых технологий). Все это определяет потенциальную производительность труда в организации. Эту аналитическую зависимость можно представить индикатором ресурсной эффективности. То есть технологически эффективной можно признать организацию, у которой с течением времени фактическая производительность имеет устойчивую тенденцию развития в сторону постоянного наращивания ресурсов и результатов деятельности.

По мнению Н.В. Кротовой, Е.В. Галеевой и И.В. Чарная, основным критерием оценки труда специалистов обычно выступает тот экономический эффект, который получает от их деятельности организация в целом, при этом результаты их труда, как правило, измеряются не физическими, натуральными показателями, а иногда и с помощью экспертной оценки. Оценка затрат и результатов их труда для более обоснованной оплаты производить гораздо сложнее, причем эта сложность тем выше, чем более творческим, менее формализованным является их труд [10, с. 148].

По нашему мнению, в сфере культуры выполнение ключевых показателей эффективности, отражающих «качество персонала» и его способность к обучению и росту, применение новых технологий (например, ЕРИП и kvitki.by) предопределяет высокую производительность труда. Под факторами роста производительности труда понимаются количественные и качественные изменения в организации, которые, преобразуя процесс труда, способствуют повышению его производительности.

Обобщим предложенные показатели оценки технологической эффективности и порядок их расчета в таблице 5.

Таблица 5. – Предлагаемые показатели оценки технологической эффективности Дворца культуры ОАО «Нафтан»

Наименование показателя	Порядок расчета	Примечание
1	2	3
Показатели оценки человеческих ресурсов		
Численность персонала	Общее количество человек творческого персонала	
Уровень образования персонала и профессионального мастерства	Количество человек творческого персонала с высшим образованием	Показывает уровень профессионализма творческого состава работников учреждения, что обеспечивает лояльности стейкхолдеров
Доля персонала, прошедшего обучение, повышение квалификации	Отношение количества персонала, прошедшего обучения, к общему к общему количеству персонала	Показывает уровень обучаемости творческого состава работников учреждения.
Коэффициент текучести кадров	$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{спр}} - Ч_{\text{пр}} - Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср}}}$ где $Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочное число сотрудников в отчетном году; $Ч_{\text{пр}}$ – число сотрудников, принятых на работу в отчетном году; $Ч_{\text{ув}}$ – число сотрудников, уволенных с работы в отчетном году.	Показывает текучесть кадров в учреждении культуры за отчетный период
Коэффициент заболеваемости	Отношение количества больничных листов к общему количеству сотрудников за отчетный период	Характеризует отсутствие работников на рабочих местах по причине болезни за отчетный период
Доля персонала, для которого проводились периодические оценки результативности и развития карьеры (аттестации)	Отношение количества аттестованных в отчетном периоде сотрудников к общему количеству сотрудников	Показывает долю аттестованных в отчетном году работников

Окончание таблицы 5

1	2	3
Генерация инициатив и удовлетворенность сотрудников	Отношение положительных отзывов о системе управления персоналом к отрицательным	Показывает уровень взаимоотношений руководства учреждения культуры с работниками
Комплексный индикатор качества персонала	Отношение положительных отзывов о персонале учреждения культуры к отрицательным отзывам	Характеризует рейтинг персонала учреждения культуры по мнению посетителей. Показатель может быть напрямую связан с показателем социальной активности (рейтинг учреждения в социальных сетях Интернет)
Показатели оценки материально-технической базы		
Индикатор обновления материально-технической базы	Отношение стоимости основных средств, приобретенных в текущем отчетном периоде к общей переоцененной стоимости основных средств, числящихся на балансе на отчетную дату	Показывает сумму средств, затраченных собственником на обновление материально-технической базы
Степень износа материально-технической базы	Отношение переоцененной стоимости основных средств со 100% износом к общей переоцененной стоимости, числящихся на балансе основных средств	Коэффициент показывает, насколько амортизированы основные средства.
Коэффициент использования площадей учреждения культуры	Отношение площадей, используемых отделами Дворца культуры для оказания услуг посетителям, к общей площади здания	Показывает, насколько полностью используется площадь здания
Оборот по реализации (сумма выручки) на 1 м2 площади здания Дворца культуры	Отношение суммы выручки за отчетный период к общей площади Дворца культуры	Показывает, насколько эффективно используется площадь здания

Выводы. Подводя итог, следует отметить, что в целях оценки стейкхолдерами масштабов деятельности компании и формирования к ней общественного лояльного отношения результаты выполнения ключевых показателей эффективности приведенной выше группы системы сбалансированных показателей должны находить отражение в корпоративной социальной отчетности.

Взаимосвязь эффектов от выполнения всех перечисленных выше групп ключевых показателей эффективности дает нам основание констатировать, что роль системы сбалансированных показателей в подготовке корпоративной социальной отчетности очевидна. Корпоративная социальная отчетность является частью стратегии компании, а одним из ее инструментов может стать система сбалансированных показателей, представляющая собой механизм взаимосвязи стратегических целей с ежедневными задачами, а также способ направить свою деятельность на их достижение путем исполнения сотрудниками ключевых показателей эффективности.

Кроме того, необходимо отметить, что рассмотренные теоретико-методологические и технологические оценки результатов деятельности учреждений культуры находятся на этапе поиска и осмысления отечественного опыта управления, ориентированного на результат. Новый подход к управлению отраслью, несмотря на недостаточную технологическую проработку, уже является реальным, с действующим принципом финансирования по результатам. Этот факт во многом определяет жизнеспособность учреждений культуры, а также концепцию подготовки и повышения квалификации работников учреждений культуры.

Однако следует помнить при построении любой системы сбалансированных показателей, что возникает опасность работы учреждений культуры «под показатели», поэтому необходимо особенно тщательно выполнять работу по формированию критериев оценки основной деятельности, то есть социальной эффективности организации. Чем более индивидуальными станут целевые функции, чем более конкретно будут определены цели деятельности Дворца культуры на последующий год, тем более точные и содержательные индикаторы эффективности можно установить, что, в конечном итоге, будет способствовать росту эффективности ОАО «Нафтан» в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB. – Дата доступа: 02.03.2020.

2. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.executive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%B5%D0%B9. – Дата доступа: 02.03.2020
3. Василькова, И.В. Эффективность деятельности учреждений культуры / И.В. Василькова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2008. – № 2. – С. 8–16.
4. Краснова, М.В. Система сбалансированных показателей как инструмент подготовки корпоративной социальной отчетности [Электронный ресурс] / М.В. Краснова. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-kak-instrument-podgotovki-korporativnoy-sotsialnoy-otchetnosti/viewer>. – Дата доступа: 02.03.2020.
5. Мухамедиева, С.А. Эффективность деятельности в сфере культуры [Электронный ресурс] / С.А. Мухамедиева. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-deyatelnosti-v-sfere-kultury>. – Дата доступа: 02.03.2020.
6. Фисюк, Т.Т. Проблема оценки эффективности результатов деятельности учреждений культуры в условиях интеграции культурно-досуговой сферы в новые общественные отношения и рыночную экономику [Электронный ресурс] / Т.Т. Фисюк, Е.Ю. Захарова. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-otsenki-effektivnosti-rezultatov-deyatelnosti-uchrezhdeniy-kultury-v-usloviyah-integratsii-kulturmo-dosugovoy-sfery-v-novyye>. – Дата доступа: 02.03.2020.
7. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики [Электронный ресурс] : Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г., № 597. – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/70170950/paragraph/25:0>. – Дата доступа: 02.03.2020.
8. Портал рейтинговой оценки качества оказания услуг организациями Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn----7sbgh2alwzdhp0c.xn--90ais/RatingPortal/MapRating>. – Дата доступа: 02.03.2020.
9. Бугров, Д. Метрика эффективности [Электронный ресурс] / Д. Бугров. – Режим доступа: <http://www.gaap.ru/articles>. – Дата доступа: 02.03.2020.
10. Экономика и менеджмент культуры : учеб. пособие / Научн. ред.: Н.В. Кротова, Е.В. Галеева, И.В. Чарная. – М. : МГУКИ, 2007. – С. 148.

Поступила 04.03.2020

INTRODUCTION OF THE EXECUTIVE BALANCED SCORECARD OF THE PERFORMANCE OF "NAFTAN" CULTURE PALACE FOR THE NATIONAL SOCIAL REPORT

A. MALEI, A. KOVALEVA

The article substantiates the use of an executive balanced scorecard (BSC) as the best basis on which the social report of cultural institutions can be based. A system of key performance indicators has been developed in terms of compliance with the principles and norms of social responsibility of business and the technology of comprehensive evaluation of the results of the Naftan Palace of Culture, which are grouped together in four groups that fully characterize the effectiveness of the social sector: indicators of social performance assessment; indicators of economic performance (external and internal), indicators of organizational performance; indicators of technological performance of two factors: human resources and material and technical resources.

Keywords: corporate social report, social sphere, executive balanced scorecard, performance indicators.