

УДК 331

САРУГЛАНОВ АДИЛ НИСРЕДОВИЧ

бакалавр, преподаватель физкультуры Нижневартовский
Нефтяной Институт НефтИн (филиал) ФГБОУ ВО «ЮГУ»
г. Нижневартовск, Россия,
e-mail: saruglanov98@list.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2022-11-126-133

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Аннотация. Глобальные вызовы и угрозы (пандемия коронавируса, санкции Запада и т.д.), ускоряющийся научно-технический прогресс предполагают качественные изменения в различных отраслях знаний, видах деятельности, технологиях. В российском обществе и экономике традиционно значим и масштабен государственный сектор, куда помимо казенных, муниципальных предприятий, госкорпораций, органов власти разных уровней входит огромное количество различных отраслевых бюджетных учреждений. Эффективность и качество работы таких отраслевых бюджетных учреждений обеспечивает комплексные и системные условия функционирования всей национальной экономики, всех отраслей и видов деятельности, условий жизни и развития населения страны. Очевидно, что такие условия функционирования всей национальной экономики, всех отраслей и видов деятельности, условий жизни и развития населения страны за счет предоставления государственных и муниципальных услуг обеспечивает персонал бюджетных учреждений. Поэтому основным фактором улучшения работы и деятельности бюджетных учреждений лежит в плоскости совершенствования управления персоналом бюджетных учреждений. **Цель исследования** — изучить основные тенденции, проблемы в сфере управления персоналом бюджетных учреждений, определить основные направления совершенствования управления персоналом бюджетных учреждений. **Задачи исследования:** - изучить сущность, специфику, особенности бюджетных учреждений как субъектов предоставления государственных и муниципальных услуг; - выявить основные проблемы в сфере управления персоналом бюджетных учреждений; - определить основные направления совершенствования управления персоналом бюджетных учреждений в современных условиях. **Полученные результаты в ходе исследования:** 1. В настоящее время значительно отличаются подходы, методы, принципы управления персоналом в бюджетных учреждениях и в коммерческих организациях, основная часть этих отличий регламентируется самим государством, как учредителем бюджетных учреждений. 2. Процессы повышения эффективности управления персоналом, мероприятия по совершенствованию управления персоналом в бюджетных учреждениях также, как и в коммерческом секторе основываются на материальных и нематериальных мотиваторах, но инструменты включения таких мотиваторов в бюджетных учреждениях крайне ограничены в силу специфики целей и задач их деятельности. 3. К основным проблемам в сфере управления персоналом в бюджетных учреждениях, его совершенствования следует отнести: высокий уровень бюрократизации работы бюджетных учреждений, огромное количество требований к различным аспектам их деятельности в том числе в работе с персоналом, особенности финансирования бюджетных учреждений в современных условиях, специфика «контингента» работающих в госсекторе, стилей и методов руководства в таких организациях. Совершенствование управления персоналом в бюджетных учреждениях возможно за счет: - снижения бюрократической нагрузки на бюджетные учреждения; - работа государственного аппарата должна заключаться не только и не столько в создании новых нормативов, требований, а в обеспечении более лучших, комфортных условий бюджетных учреждений на местах; - использования мероприятий по индексации заработной платы, в некоторых учреждениях, подпадающих под майские указы Президента, доведения средней оплаты труда некоторых категорий работников до 200% от средней заработной платы по региону в отношении не тотально всех работников учреждений, а только тех, кто добросовестно и качественно выполняет свои функции и

обязанности;

- изменения общего места и правила, когда в бюджетных учреждениях сам персонал обычно стоит далеко не на первом месте, а строго регламентированный характер деятельности в соответствии с инструкциями, положениями не требует креатива, особых усилий и способностей и степень заменимости персонала в однотипных бюджетных учреждениях заведомо высока. Больше внимание в работе бюджетных учреждений должно отводиться не состоянию, функциональности имущественного комплекса, выполнению указаний сверху, а состоянию коллектива, его нуждам и потребностям, так как от этого напрямую зависит и состояние имущественного комплекса организаций.

Выводы. Сегодня нужны системные преобразования в системе бюджетных учреждений, концепциях работы с персоналом в госсекторе для совершенствования управления персоналом в бюджетных учреждениях. Это требует сам характер происходящих сейчас социально-экономических, геополитических процессов, когда от всех субъектов экономики и от бюджетных учреждений в том числе требуются высокая эффективность, результативность, качество работы.

Ключевые слова. Бюджетные учреждения, персонал, совершенствование, управление персоналом.

SARUGLANOV ADIL NISREDOVICH

Bachelor's degree, physical education teacher Nizhnevartovsk
Petroleum Institute NeftIn (branch) of the Federal State Educational
Institution of the South Nizhnevartovsk, Russia,
e-mail: saruglanov98@list.ru

IMPROVING PERSONNEL MANAGEMENT BUDGET INSTITUTION

Abstract. Global challenges and threats (the coronavirus pandemic, Western sanctions, etc.), accelerating scientific and technological progress imply qualitative changes in various branches of knowledge, activities, technologies. In Russian society and economy, the public sector is traditionally significant and large-scale, which, in addition to state-owned, municipal enterprises, state corporations, and authorities of various levels, includes a huge number of various sectoral budgetary institutions. The efficiency and quality of the work of such sectoral budgetary institutions provides comprehensive and systemic conditions for the functioning of the entire national economy, all sectors and activities, living conditions and development of the population of the country. It is obvious that such conditions for the functioning of the entire national economy, all sectors and activities, living conditions and development of the population of the country through the provision of state and municipal services are provided by the staff of budgetary institutions. Therefore, the main factor in improving the work and activities of budgetary institutions lies in the plane of improving the personnel management of budgetary institutions. The purpose of the study is to study the main trends and problems in the field of personnel management of budgetary institutions, to determine the main directions for improving personnel management of budgetary institutions. **Research objectives:** - to study the essence, specifics, and features of budgetary institutions as subjects of providing state and municipal services; - to identify the main problems in the field of personnel management of budgetary institutions; - to determine the main directions of improving the personnel management of budgetary institutions in modern conditions. **The results** obtained during the study: 1. At present, approaches, methods, and principles of personnel management in budgetary institutions and in commercial organizations differ significantly, the main part of these differences is regulated by the state itself, as the founder of budgetary institutions. 2. The processes of improving the efficiency of personnel management, measures to improve personnel management in budgetary institutions, as well as in the commercial sector, are based on tangible and intangible motivators, but the tools for including such motivators in budgetary institutions are extremely limited due to the specifics of the goals and objectives of their activities. 3. The main problems in the field of personnel management in budgetary institutions, its improvement should include: a high level of bureaucratization of the work of budgetary institutions, a huge number of requirements for various aspects of their activities, including in working with personnel,

*features of financing budgetary institutions in modern conditions, the specifics of the "contingent" working in the public sector, management styles and methods in such organizations. Improvement of personnel management in budgetary institutions is possible due to: - reduction of the bureaucratic burden on budgetary institutions; - the work of the state apparatus should consist not only and not so much in creating new standards, requirements, but in providing better, more comfortable conditions for local budget institutions; - the use of wage indexation measures in some institutions that fall under the May presidential decrees, bringing the average wage of some categories of employees to 200% of the average salary in the region in relation to not all employees of institutions, but only those who faithfully and efficiently perform their functions and duties; - changes in the general place and rules, when in budgetary institutions the staff itself is usually far from being in the first place, and the strictly regulated nature of activities in accordance with the instructions, regulations does not require creativity, special efforts and abilities, and the degree of substitutability of personnel in the same type of budgetary institutions is prohibitively high. More attention in the work of budgetary institutions should be given not to the state, functionality of the property complex, the implementation of instructions from above, but to the state of the collective, its needs and needs, since the state of the property complex of organizations directly depends on this. **Conclusions.** Today, systemic transformations are needed in the system of budgetary institutions, concepts of working with personnel in the public sector to improve personnel management in budgetary institutions. This is required by the very nature of the socio-economic and geopolitical processes taking place now, when high efficiency, efficiency, and quality of work are required from all economic entities and budget institutions, among others.*

Keywords. Budgetary institutions, person-

Введение. Актуальность исследования заключается в том, что в настоящее время в российской экономике доля государства, государственных предприятий и учреждений с каждым годом все больше. Увеличивается аффилированная с госструктурами деятельность предприятий частного сектора. Растут требования к уровню и качеству предоставления государственных и муниципальных услуг, к качеству образования, здравоохранения, культуры, состояния экологии. Все это резко повышает значимость вопросов, связанных с совершенствованием управления персоналом бюджетных учреждений.

Ведь от эффективности управления персоналом бюджетных учреждений зависит эффективность качества предоставления государственных и муниципальных услуг, образования, здравоохранения, культуры, состояние экологии, работа предприятий частного сектора экономики, степень выполнения полномочий государства на разных уровнях.

Такие тенденции ставят вопросы о необходимости более глубокого изучения трендов в сфере совершенствования управления персоналом бюджетных учреждений, выработки новых, более эффективных способов и методов воздействия субъектом управления (руководством учреждений) на функции, содержание, интенсивность, качество выполняемой работы работниками учреждений для выполнения работ, оказания услуг для обеспечения выполнения государством своих полномочий, функций в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры и т.д.

Краткий обзор использованных источников.

Изучению вопросов, связанных с совершенствованием управления персоналом бюджетного учреждения посвящены работы таких авторов, как И.Г. Носырева, Н.В. Москвитина, А.В. Кукурика, Ю.А. Лохтина, А.А. Николаева, С.М. Каронова, А.В. Михайлина, М.А. Крикова, А.С. Астраханцева, Ж.С. Кулижская, Е.Г. Тарханова, других авторов. Ю.А. Лохтина и А.А. Николаева особое внимание в совершенствовании управления персоналом бюджетного учреждения уделяют вопросам мотивации «эффективный мотивационный механизм сотрудников бюджетного сектора должен в своей основе содержать меры как материального, так и нематериального характера, а также соответствовать стратегии и целям развития организации» [6]. Позиция А.В. Кукурика созвучна данным авторам для совершенствования управления персоналом в бюджетных учреждениях необходима «разработка эффективной системы мотивации и стимулирующих выплат, учитывающих взаимосвязь между затраченными работником усилиями и результатом труда, различия в объеме работ, дифференцировка и тесная связь заработ-

ной платы с конечными результатами труда» [5].

А.В. Михайлина, М.А. Крикова в качестве важных факторов совершенствования управления персоналом в бюджетных учреждениях выделяют применение персонал-ориентированных технологий и имидж руководителей учреждений «Одним из немаловажных факторов эффективности применения персонал-ориентированных технологий в современных условиях становится имидж руководителя» [7].

Основная часть.

Специфика управления персоналом в бюджетных учреждениях.

Сегодня проблема совершенствования управления персоналом в бюджетных учреждениях всё больше приобретает практический характер, интерес к её решению проявляют не только исследователи и ученые, но действующие руководители и менеджеры высшего звена организаций, поскольку грамотное управление потенциалом и профессиональными возможностями сотрудников представляет собой насущную необходимость. Однако, несмотря на признание значимости данной темы и растущее число исследований, мероприятия по совершенствованию управления персоналом в России до сих пор не получили широкого использования.

Особенно это касается организаций бюджетной сферы, поскольку они отличаются своей спецификой. В частности, особенности профессиональной деятельности работников бюджетной сферы заключаются в том, что их труд осуществляется «во благо государства», а не в пользу собственной выгоды организации. Следствием такой специфики деятельности служит неприемлемость многих механизмов совершенствования управления персоналом, получивших широкое распространение в коммерческих организациях, с той же эффективностью. Также следует отметить, что у работников бюджетной сферы существует множество ограничений и запретов, связанных с их профессиональной деятельностью, в связи с чем перечень механизмов, которые можно задействовать в процессе их мотивации будет ограничен [3].

Поэтому исследование мотивации работников бюджетного сектора особенно актуально и требует более детального изучения. Следует отличать процессы управления персоналом в коммерческих предприятиях и в бюджетных учреждениях в силу существенного отличия данных субъектов социально-экономических систем. В статье 9.2 Федерального закона № 7-ФЗ от 12.01.1996 года (ред. от 07.10.2022) «О некоммерческих организациях» прописано, что «бюджетное учреждение – это некоммерческая организация, созданная государством, регионом или на местном уровне для выполнения работ, оказания услуг для обеспечения выполнения государством своих полномочий, функций в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры и т.д.» [1].

Коммерческие же предприятия строго нацелены на получение прибыли, экономической и другой выгоды в результате производства продукции, оказания услуг, выполнения работ.

Вследствие данных отличий, значительно отличаются и подходы, методы, принципы управления персоналом данных секторах экономики. Основная часть этих отличий регламентируется самим государством, как учредителем бюджетных учреждений.

Управление персоналом в бюджетных учреждениях как процесс – это способы и методы воздействия субъектом управления (руководством учреждений) на функции, содержание, интенсивность, качество выполняемой работы работниками учреждений для выполнения работ, оказания услуг для обеспечения выполнения государством своих полномочий, функций в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры и т.д.

В данном определении нет и намёка на эффективность. Основной посыл заключается в строгом выполнении определенных функций без обозначения каких-либо качественных характеристик труда персонала. Отсюда вытекает специфика работающих в бюджетных учреждениях, согласных на стабильные выплаты заработной платы и соцпакет без постоянных требований повышения эффективности труда. Сами данные требования повышения эффективности труда зачастую невыполнимы так как в бюджетных организациях зачастую отсутствуют либо очень обобщенные и лаконичные положения о стимулировании персонала.

Естественно, что повышение эффективности управления персоналом, процесс совершенствования управления персоналом в бюджетных учреждениях также, как и в коммерческом секторе основываются на материальных и нематериальных мотиваторах, но инструменты

включения таких мотиваторов в бюджетных учреждениях крайне ограничены в силу специфики целей и задач их деятельности.

Проблемы управления персоналом в бюджетных учреждениях.

К основной проблеме управления персоналом в бюджетных учреждениях можно отнести дотационный характер деятельности учреждений, финансирование поступает из бюджетов разных уровней, стабильно и без проблем. Работа бюджетных учреждений не зависит от качества выполнения работ, оказания услуг для обеспечения выполнения государством своих полномочий, функций. Основной принцип продолжения деятельности или его прекращения для бюджетных учреждений – это решения их учредителя (государства).

В основу работы бюджетных учреждений, персонала данных организаций в большинстве случаев положен принцип подушевого финансирования, чем больше численность населения, потребителей государственных и муниципальных услуг, тем больше финансирование, больше численность персонала организаций.

Сложности в процесс управления персоналом в бюджетных учреждениях добавляют практически постоянные изменения и новшества в трудовое законодательство, другие нормативно-правовые акты так или иначе затрагивающие работу с персоналом в организациях. С каждым годом регламенты по приему, ротации, увольнению, сокращению персонала в бюджетных организациях становятся все более сложными, требования все более жесткими. Любой шаг, любое действие в отношении персонала бюджетных учреждений обычно влечет за собой огромный объем документальной, организационной, административной работы. Поэтому у руководителей бюджетных учреждений (руководителей кадровых служб, отделов) попросту не остается времени и сил на какие-то исследования, новшества в сфере управления персоналом [4].

Проблемы в управлении персоналом в бюджетных учреждениях также связаны с появлением дополнительных функций и требований общего характера, которые обязательны для выполнения. Так, пандемия коронавируса, введение ограничений, потребовали от руководства учреждений дополнительных усилий и средств в плане обеспечения антиэпидемиологических, санитарных норм и мероприятий (приобретение и установка санитайзеров, масок, средств гигиены, средств термометрии и т.д.) [2].

Также никто не отменял обеспечение противопожарной безопасности, требований в сфере охраны труда, организации рабочих мест, работы с персональными данными и т.д.

Особые проблемы в управлении персоналом в бюджетных учреждениях связаны с организацией финансирования организаций в том числе и в плане оплаты труда. От бюджетных учреждений требуют выполнения индексации заработной платы, в некоторых учреждениях, подпадающих под майские указы Президента, требуется довести среднюю оплату труда некоторых категорий работников до 200% от средней заработной платы по региону. Каждый год в бюджетных учреждениях проводят индексацию оплаты труда работников при повышении минимального размера оплаты труда, по решению Правительства РФ. Каждое повышение оплаты труда, изменений в системе оплаты труда, внутренних нормативных актах учреждений требуют проведения соответствующей работы по приведению нормативки в соответствии с федеральным и региональным законодательством.

Само финансирование организаций осуществляется через счета в казначействах, объемы финансирования требуют согласования с рядом инстанций. Поэтому какие-либо мероприятия в сфере управления персоналом в бюджетных учреждениях обычно требуют помимо финансового обеспечения, еще и незаурядных усилий руководства.

Также проблемой в проведении каких-либо мероприятий в сфере совершенствования управления персоналом в бюджетных учреждениях обычно наталкиваются на особенности персонала таких учреждений. К таким особенностям можно отнести [11]:

- консервативный в большинстве случаев тип поведения работников организаций, когда любое новшество не спускаемое сверху и не обязательное для выполнения даже если оно может существенно повысить эффективность работы учреждения встречается в «штыки» и скорее всего не будет выполнено;

- сам характер работы в бюджетных учреждениях не ставит принципиально вопрос об эффективности выполнения функций работниками, поэтому стиль руководства в бюджетных

учреждениях носит почти всегда административный, формальный характер, что предполагает односторонность в управлении персоналом (использование приказов, распоряжений, регламентов);

- в бюджетных учреждениях сам персонал обычно стоит далеко не на первом месте, строго регламентированный характер деятельности в соответствии с инструкциями, положениями не требует креатива, особых усилий и способностей, поэтому степень заменимости персонала в однотипных бюджетных учреждениях предельно высока. Больше внимание в работе бюджетных учреждений отводится состоянию, функциональности имущественного комплекса, выполнению указаний сверху.

Направления совершенствования управления персоналом в бюджетных учреждениях.

Развитие новых технологий, увеличение и усложнение информационных потоков в современном обществе и в экономике, стремительные изменения в рыночных секторах экономики, требований к уровню и качеству жизни населения все это требует разработки новых подходов, методов и принципов работы бюджетных учреждений, в управлении персоналом данных организаций [10].

Для устранения выделенных проблем в сфере управления персоналом в бюджетных учреждениях и совершенствования управления персоналом в бюджетных учреждениях необходимо, на наш взгляд, системные преобразования в системе бюджетных учреждений, концепциях работы с персоналом в госсекторе.

Поэтому можно выделить следующие направления совершенствования управления персоналом в бюджетных учреждениях.

1. Снижение бюрократической нагрузки на бюджетные учреждения. Необходимо ограничить круг требований и сложность (скорость изменений) регламентов в сфере управления персоналом для бюджетных учреждений. У руководителей бюджетных учреждений, начальников отделов кадров, кадровиков должно основное их рабочее время уходить на непосредственную работу с персоналом. Руководители бюджетных учреждений, начальники отделов кадров, кадровики должны больше уделять внимание условиям труда работников, их морально-психологическому настрою, мотивам и причинам достигнутого качества выполняемых функций, изучению нужд и потребностей коллектива.

2. В основу работы бюджетных учреждений, персонала данных организаций должен быть положен принцип объективного финансирования всех сфер и граней функционирования бюджетных учреждений. Когда руководство бюджетного учреждения не будет разрываться между альтернативой стимулирования работников и необходимостью проведения ремонтных работ или обновления парка основных средств.

3. В структуре персонал бюджетных учреждений с каждым годом появляется все больше структурных подразделений, должностных позиций, что связано в основном не с необходимостью более качественного выполнения работ, оказания услуг для обеспечения выполнения государством своих полномочий, функций в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры и т.д., а с появлением новых требований, ужесточением норм того или иного законодательства, появлением новых видов контрольно-надзорных органов с которыми необходимо взаимодействовать. Сам смысл государственного аппарата должен заключаться не только и не столько в создании новых нормативов, требований, а в обеспечении более лучших, комфортных условий бюджетных учреждений на местах. Если такое будет когда-нибудь реализовано, то в бюджетных учреждениях смогут сами наладить эффективную работу с персоналом, совершенствовать процессы управления персоналом.

4. В сфере организации финансирования бюджетных организаций в том числе и в плане оплаты труда при индексации заработной платы, в некоторых учреждениях, подпадающих под майские указы Президента, доведения средней оплаты труда некоторых категорий работников до 200% от средней заработной платы по региону следует применять не тотальный, не усредненный принцип. Целесообразно использовать мероприятия по индексации заработной платы, в некоторых учреждениях, подпадающих под майские указы Президента, доведения средней оплаты труда некоторых категорий работников до 200% от средней заработной платы по региону в отношении не тотально всех работников учреждений, а только тех, кто добросовестно и качественно выполняет свои функции и обязанности.

5. В плане изменений качества самого персонала бюджетных учреждений необходимо:

- «искоренять» консервативный в большинстве случаев тип поведения работников организаций, когда любое новшество не спускаемое сверху и не обязательное для выполнения даже если оно может существенно повысить эффективность работы учреждения встречается в «штыки» и скорее всего не будет выполнено;

- характер работы в бюджетных учреждениях ставить в прямую зависимость от эффективности выполнения функций работниками, чтобы стиль руководства в бюджетных учреждениях носил не административный, формальный характер, что предполагает односторонность в управлении персоналом (использование приказов, распоряжений, регламентов), а более разносторонний, гибкий характер;

- изменить общее место и правило, когда в бюджетных учреждениях сам персонал обычно стоит далеко не на первом месте, а строго регламентированный характер деятельности в соответствии с инструкциями, положениями не требует креатива, особых усилий и способностей и степень заменимости персонала в однотипных бюджетных учреждениях за пределами высока. Больше внимание в работе бюджетных учреждений должно отводиться не состоянию, функциональности имущественного комплекса, выполнению указаний сверху, а состоянию коллектива, его нуждам и потребностям, так как от этого напрямую зависит и состояние имущественного комплекса организаций.

Заключение. В современных условиях в вопросе совершенствования управления персоналом в бюджетных учреждениях необходимо понимать, что принципы эффективности, результативности, качества труда работников бюджетных учреждений должны не просто не отставать от эффективности, результативности, качества труда работников частных компаний, а в большинстве случаев и превосходить их.

В обыденном мышлении обычно частные и государственные компании, организации строго противопоставляются друг другу, особенно в вопросах методов, подходов, принципов

Литература

1. Федеральный закон № 7-ФЗ от 12.01.1996 года (ред. от 07.10.2022) «О некоммерческих организациях». Статья 9.2 «Бюджетное учреждение» (введена ФЗ № 83 от 08.05.2010 года). – Интернет-ресурс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/342f022907d47f97c12d394627772ebb5b1ab3d5/
2. Астраханцева, А.С. Подходы к управлению повышением эффективности деятельности муниципальных учреждений / А.С. Астраханцева, Ж.С. Кулижская // Экономика и предпринимательство. – 2018. - № 5 (94). – С. 959-963.
3. Грачева, К.С. Анализ методов стимулирования и мотивации трудовой деятельности работников бюджетной сферы / К.С. Грачева // Управление организационно-экономическими системами (материалы научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления. Самара). – 2019. – С. 324-329.
4. Каронова, С.М. Совершенствование системы управления персоналом образовательной организацией (на примере МБОУ Большеишинской средней общеобразовательной школы Мамадышского муниципального района РТ) / С.М. Каронова // Novaint.ru. – 2019. - № 21. – С. 24-28.
5. Кукурика, А.В. Кадровая политика в учреждении здравоохранения как фактор повышения эффективности управления / А.В. Кукурика // Исследования и практика в медицине. – 2021. – Том 8. - № 4. – С. 109-117.
6. Лохтина, Ю.А. Актуальные проблемы управления мотивацией сотрудников бюджетного сектора / Ю.А. Лохтина, А.А. Николаева // Вестник Евразийской науки. – 2020. – Том 12. - № 3. – С. 44.
7. Михайлина, А.В. Оптимизации системы управления персоналом на примере структурного подразделения муниципального бюджетного учреждения культуры «Единая клубная система» муниципального образования – Спасский муниципальный район Рязанской области Кирицкий сельский дом культуры / А.В. Михайлина, М.А. Крикова // Современные проектные технологии: теория и практика реализации (материалы межрегиональной научно-практической конференции. Орел). – 2020. – С. 120-123.
8. Москвитина, Н.В. Кадровая политика и кадровый аудит: учебное пособие / Н.В. Москвитина. – Иркутск, 2018. – 108 с.
9. Николаева, А.А. Современные методы мотивации работников бюджетной сферы: проблемы и решения / А.А. Николаева, Ю.А. Лохтина // Экономика и менеджмент систем управления. – 2020. - № (1) 35. – С. 42-50.
10. Носырева, И.Г. Функционально-стоимостной анализ как инструмент совершенствования системы управления персоналом в бюджетном образовательном учреждении высшего образования / И.Г. Носырева, Н.В. Москвитина // Экономика труда. – 2019. – Том 6. - № 2. – С. 971-990.
11. Тарханова, Е.Г. Особенности оценки эффективности деятельности отдельных видов некоммерческих организаций / Е.Г. Тарханова // Бизнес. Образование. Право. – 2018. - № 2 (43). – С. 181-185.

References:

1. Federal'nyj zakon № 7-FZ ot 12.01.1996 goda (red. ot 07.10.2022) «O nekommercheskih organizacijah». Stat'ya 9.2 «Byudzhethnoe uchrezhdenie» (vvedena FZ № 83 ot 08.05.2010 goda). – Internet-resurs. – Rezhim dostupa: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/342f022907d47f97c12d394627772ebb5b1ab3d5/
2. Astrahanceva, A.S. Podhody k upravleniyu povysheniem effektivnosti deyatel'nosti municipal'nyh uchrezhdenij / A.S. Astrahanceva, ZH.S. Kulizhskaya // *Ékonomika i predprinimatel'stvo*. – 2018. – № 5 (94). – S. 959-963.
3. Gracheva, K.S. Analiz metodov stimulirovaniya i motivacii trudovoj deyatel'nosti rabotnikov byudzhetnoj sfery / K.S. Gracheva // *Upravlenie organizacionno-ekonomicheskimi sistemami (materialy nauchnogo semina- ra studentov i aspirantov instituta ekonomiki i upravleniya. Samara)*. – 2019. – S. 324-329.
4. Karonova, S.M. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya personalom obrazovatel'noj organizacii (na pri- mere MBOU Bol'sheshiinskoy srednej obshcheobrazovatel'noj shkoly Mamadyshskogo municipal'nogo rajona RT) / S.M. Karonova // *Novaum.ru*. – 2019. – № 21. – S. 24-28.
5. Kukurika, A.V. Kadrovaya politika v uchrezhdenii zdravooohraneniya kak faktor povysheniya effektivnosti upravleniya / A.V. Kukurika // *Issledovaniya i praktika v medicine*. – 2021. – Tom 8. – № 4. – S. 109-117.
6. Lohtina, YU.A. Aktual'nye problemy upravleniya motivaciej sotrudnikov byudzhetnogo sektora / YU.A. Lohti- na, A.A. Nikolaeva // *Vestnik Evrazijskoj nauki*. – 2020. – Tom 12. – № 3. – S. 44.
7. Mihajlina, A.V. Optimizacii sistemy upravleniya personalom na primere strukturnogo podrazdeleniya mu- nicipal'nogo byudzhetnogo uchrezhdeniya kul'tury «Edinaya klubnaya sistema» municipal'nogo obrazovaniya – Spasskij municipal'nyj rajon Ryazanskoj oblasti Kirickij sel'skij dom kul'tury / A.V. Mihajlina, M.A. Kriko- va // *Sovremennye proektnye tekhnologii: teoriya i praktika realizacii (materialy mezhregional'noj nauchno- prakticheskoy konferencii. Orel)*. – 2020. – S. 120-123.
8. Moskvitina, N.V. Kadrovaya politika i kadrovyy audit: uchebnoe posobie / N.V. Moskvitina. – Irkutsk, 2018. – 108 s.
9. Nikolaeva, A.A. Sovremennye metody motivacii rabotnikov byudzhetnoj sfery: problemy i resheniya / A.A. Nikolaeva, YU.A. Lohtina // *Ékonomika i menedzhment sistem upravleniya*. – 2020. – № (1) 35. – S. 42-50.
10. Nosyreva, I.G. Funkcional'no-stoimostnoj analiz kak instrument sovershenstvovaniya sistemy upravleniya personalom v byudzhetnom obrazovatel'nom uchrezhdenii vysshego obrazovaniya / I.G. Nosyreva, N.V. Mos- kvitina // *Ékonomika truda*. – 2019. – Tom 6. – № 2. – S. 971-990.
11. Tarhanova, E.G. Osobennosti ocenki effektivnosti deyatel'nosti otdel'nyh vidov nekommercheskih organi- zacij / E.G. Tarhanova // *Biznes. Obrazovanie. Pravo*. – 2018. – № 2 (43). – S. 181-185.