

УДК 331.108
DOI 10.14258/epb202406

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

И. В. Ковалева¹, Т. В. Другова², Н. А. Тиньгаева²

¹Алтайский государственный аграрный университет (Барнаул, Россия)

²Финансовый университет при Правительстве РФ (Барнаул, Россия)

В статье проведен анализ проблем мотивации и стимулирования работников бюджетных организаций. Анализ рекрутинговых компаний показал, что заработная плата является важным стимулом к выполнению трудовых обязанностей, способная побуждать сотрудников к достижению поставленных задач с высокой самоотдачей и нацеленностью на продуктивную, эффективную работу. Грамотно разработанная и продуманная система поощрения персонала благотворно влияет на качество, результаты выполненной работы, способствует творческой и профессиональной активности. К числу ее основных требований относят высшее образование и (или) профессиональную переподготовку, опыт работы в областях, где осуществляется профессиональная деятельность; отсутствие непогашенной или неснятой судимости за преступления, а также наличие российского гражданства. К дополнительным требованиям к работникам бюджетных организаций вводится следование Кодекса этики и служебного поведения работников бюджетной сферы, укрупняемого в корреспонденции с предусмотренным законодательством Российской Федерации полномочиями органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления. Внедрение ключевых показателей эффективности в бюджетной сфере должно согласовываться с оценкой качества финансового менеджмента, которое позволит существенно повысить рейтинговую оценку главных распорядителей бюджетных средств, что оказывает влияние на эффективность и результативность деятельности органов государственного управления.

Ключевые слова: эффективность, стимулирование, бюджетная организация, персонал, показатель, мотивация.

INCENTIVING PERSONAL OF BUDGETARY ORGANIZATIONS BASE ON THE USE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS

I. V. Kovaleva¹, T. V. Drugova², N. A. Tingaeva²

¹Altai State Agrarian University (Barnaul, Russia)

²Financial University under the Government of the Russian Federation (Barnaul, Russia)

The article discusses issues of motivation and incentives for personnel of budgetary organizations. An analysis of recruiting companies showed that wages are an important incentive to perform work duties, capable of encouraging employees to achieve assigned tasks with high dedication and a focus on productive, efficient work. A well-designed and thoughtful system of personnel incentives has a beneficial effect on the quality and results of the work performed, and promotes creative and professional activity. The main requirements include higher education and (or) professional retraining, work experience in the areas where professional activities are carried out; the absence of outstanding or unexpunged convictions for crimes, as well as the presence of Russian citizenship. Additional requirements for personnel of budgetary organizations include — compliance with the Code of Ethics and Official Conduct of Public Sector Employees, detailed in accordance with the powers of state authorities (state bodies) or local governments provided for by the legislation of the Russian Federation. The implementation of key performance indicators in the budgetary sector must be agreed upon with an assessment of the quality of financial management, which will significantly improve the rating of the main managers of budget funds, which has an impact on the efficiency and effectiveness of the activities of government bodies.

Keywords: efficiency, incentives, budgetary organization, personnel, indicator, motivation.

Введение. Основной способ стимулирования сотрудников — мотивация и поощрение — в большинстве случаев финансовый. К особой категории относится персонал бюджетных организаций, так как помимо основных трудовых функций к работникам предъявляются и дополнительные требования. Это является актуальной проблемой бюджетных организаций, не имеющих дополнительных самостоятельных инструментов поощрения сотрудников.

Цель и методы исследования. Целью исследования является оценка уровня стимулирования персонала бюджетных организаций. Исследование проводилось с использованием статистической информации Федеральной службы государственной статистики РФ с применением методов сравне-

ния, систематизации и обобщения информационных данных. Информационная база исследования включает публикации российских ученых и практиков, аналитических отчетов рекрутинговой компании Haус, материалы научно-практических конференций и публикации научных журналов.

Результаты исследования и их обсуждение. По данным исследований рекрутинговой компании Haус в области мотивации и удовлетворенности работой сотрудников организации в России, следует отметить тенденцию денежного поощрения как первостепенного средства мотивации персонала (рис. 1). К тому же недостаточный уровень оплаты труда респонденты российских и компаний выделили как один из важнейших демотивирующих факторов.



Рис. 1. Материальные факторы мотивации и демотивации по результатам исследования компании Haус [1]

Опираясь на обозначенное выше исследование, можно констатировать тот факт, что основным способом стимулирования работников должно стать финансовое поощрение сотрудников. Хочется отметить, что сфера трудовой деятельности определенным образом влияет на структуру, уровень и форму

выплачиваемой оплаты труда. К особой категории работников можно отнести персонал бюджетных организаций, так как помимо основных функций, к ним предъявляются и дополнительные требования. Так, в число основных требований к работникам можно включить: высшее образование и (или)

профессиональную переподготовку, опыт работы в областях, где осуществляется профессиональная деятельность; отсутствие непогашенной или неснятой судимости за преступления, а также наличие российского гражданства. В дополнительные требования к персоналу бюджетных организаций включают соблюдение Кодекса этики и служебного поведения работников бюджетной сферы, детализируемого в соответствии с предусмотренным законодательством Российской Федерации полномочиями органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления.

Совершенно очевидно, что эффективность деятельности органов государственной власти оценивается через результативное распоряжение финансовыми, материальными ресурсами государства, находящиеся в доверительном управлении под контролем общества [2].

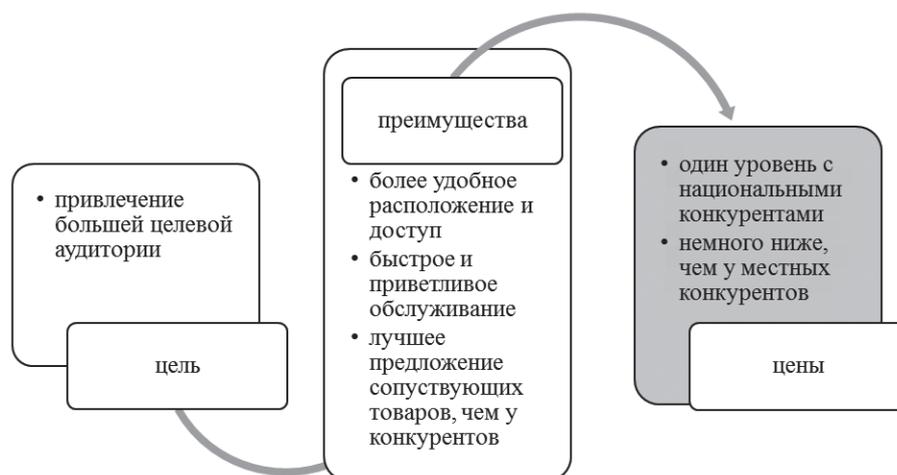
Под системой основных показателей эффективности понимается система финансовых и нефинансовых показателей, влияющая на количественное или качественное изменение результатов трудовой деятельности по отношению к поставленной цели (и) или стратегической задачи организации.

С помощью разработанной системы ключевых показателей эффективности сотрудников организации могут достигать намеченных стратегических и тактических (операционных) целей. Это особое методическое решение, которое позволяет эффективно стратегически планировать и управлять с весомым акцентом на систему стимулирования работников и оценкой их эффективности, ориентированной на глобальные цели организации [3]. Как правило, выделяют несколько подходов к созданию системы ключевых показателей эффективности сотрудников: финансовый, качественный и стратегический.

Финансовый подход включает в себя параметры компании (организации), ориентированные на финансовые показатели с закреплением зон ответственности. Положительным моментом данного подхода является его полная ориентация на конечные финансовые результаты деятельности организации с синхронизацией на оценку эффективности выполнения поставленных задач подразделениями компании (организации). Эта положительная особенность финансового подхода является и отрицательным аспектом, в силу его ограниченности только финансовыми значениями.

Качественный подход направлен на эффективность и оперативность взаимодействия деятельности подразделений и их руководителей. В этот подход включается соотнесение ключевых показателей эффективности сотрудников с качеством работы подразделения, его руководителя. В данном случае основной упор делается на взаимодействие с другими подразделениями, а также учет работы по развитию персонала. При грамотном применении обозначенного подхода организация сможет сформировать благоприятный климат. Отрицательным аспектом данного подхода считается отсутствие возможности учета финансовых показателей и стратегических целей организации с совмещением ключевых показателей эффективности сотрудников.

Стратегический подход заключается в дополнении или замене финансовых показателей факторами успеха компании или стратегии организации. Для этого организация формирует индикаторы или показатели, которые сопоставляются с системой ключевых показателей эффективности персонала. Сложность данного подхода заключается в том, что финансовые результаты не всегда напрямую соответствуют факторам успеха или стратегии организации (рис. 2).



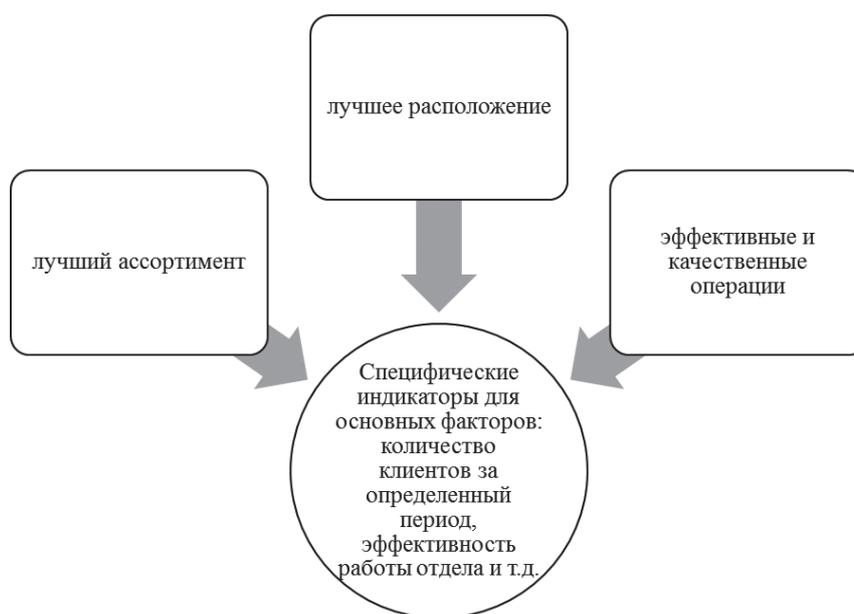


Рис. 2. Определение ключевых показателей эффективности сотрудников на основе стратегического подхода

В практической деятельности организациям сложно выбрать какой-либо единый подход, чаще они применяют комбинацию показателей. В большей части организации финансовый подход берут за основу и добавляют другие наиболее значимые показатели для организации. Данный метод позволяет организациям снижать ориентацию только на финансовые показатели и учитывать микроклимат, стратегические цели организации. Такой подход можно назвать комплексным в контексте создания системы ключевых показателей эффективности трудовой деятельности сотрудников.

Специфика бюджетной сферы требует особого внимания к выбору подходов для создания системы ключевых показателей. Особыми характеристиками являются конечные финансовые показатели и клиенты. В данном случае клиентами являются граждане или представителя бизнеса, которые взаимодействуют с государством. Конечным финансовым результатом деятельности бюджетной организации выступает доходная часть бюджета.

Немаловажной особенностью внедрения ключевых показателей эффективности в бюджетной сфере является то, что разработанные показатели для работников государственных органов должны быть сопряжены со стратегическими целями государства. Также нужно следовать нормативам формирования расходов на оплату труда депутатов, выборных должностных лиц местного самоуправления, осуществляющих свои полномочия на постоянной основе, муниципальных служащих [4]. Обязательно следует выполнять требования Единой схемы должностных окладов муниципальных служащих, например, города Барнаула [5]. Поми-

мо этого, необходимо соответствовать соглашению о мерах по социально-экономическому развитию и оздоровлению муниципальных финансов (в частности, города Барнаула Алтайского края), где даны рекомендации по повышению эффективности организации бюджетного процесса в муниципальном образовании и представлено ограничение решений, связанное с невозможностью повышения численности муниципальных служащих, работников муниципальных учреждений и других организаций бюджетной сферы [6].

Система поощрения бюджетных работников, основанная на ключевых показателях эффективности, представлена в положении о поощрении муниципальных служащих органов местного самоуправления [7]. Расчет размера поощрения муниципальных служащих производится по следующей формуле:

$$\Pi = \frac{Б \times \Phi\Pi}{\sum Б} \times \text{КП},$$

где Π — размер поощрения муниципального служащего;

$Б$ — количество баллов, набранных муниципальным служащим, в соответствии с оценочным листом;

$\Phi\Pi$ — фонд поощрения муниципальных служащих;

КП — коэффициент пропорциональности денежного содержания муниципального служащего, определяемый как отношение месячного денежного содержания муниципального служащего к месячному фонду оплаты труда муниципальных

служащих органа администрации города (района), иного органа местного самоуправления города Барнаула;

$\sum B$ — сумма баллов, набранных муниципальными служащими органа администрации города (района) с учетом коэффициентов пропорциональности денежного содержания муниципальных служащих.

В показатели ключевой эффективности деятельности бюджетных работников включены:

- 1) разработка новых, современных подходов в решении вопросов и получение качественного, экономического, финансового или социального результата;
- 2) проведение мероприятий, повышающих имидж города и органов местного самоуправления (конференций, семинаров, общегородских (районных, поселковых) мероприятий, участие во всероссийских, краевых конкурсах);
- 3) участие в подготовке публикаций, печатной продукции, видео- и аудиоматериалов и т. д., направленных на повышение открытости деятельности органов местного самоуправления;
- 4) превышение плановых показателей работы;
- 5) подготовка информации, участие и выступление на мероприятиях краевого, регионального и федерального уровня;
- 6) взаимодействие с населением и организациями города с целью эффективного решения проблем городского хозяйства и систем жизнеобеспечения;
- 7) качественное выполнение особо важных поручений, контрольных заданий;
- 8) проявление творческой активности при выполнении мероприятий, планов, проектов и т. п., позволяющих улучшить работу органов местного самоуправления города, муниципальных предприятий, учреждений, качество обслуживания населения города;
- 9) отсутствие замечаний со стороны контролирующих органов при проведении проверок (ревизий), руководства;
- 10) проведение мероприятий по повышению правовой культуры муниципальных служащих, населения, методическая помощь органам местного самоуправления;
- 11) оптимизация полномочий органов местного самоуправления (должностных лиц местного самоуправления) в рамках предоставления муниципальных услуг;
- 12) осуществление эффективной нормотворческой деятельности;
- 13) мониторинг муниципальных правовых актов в целях обобщения, систематизации, оценки муниципальных правовых актов и практики их применения (внеплановый).

Эти ключевые показатели эффективности сопряжены с оценкой результативности деятельности главных распорядителей бюджетных средств и качества финансового менеджмента [8].

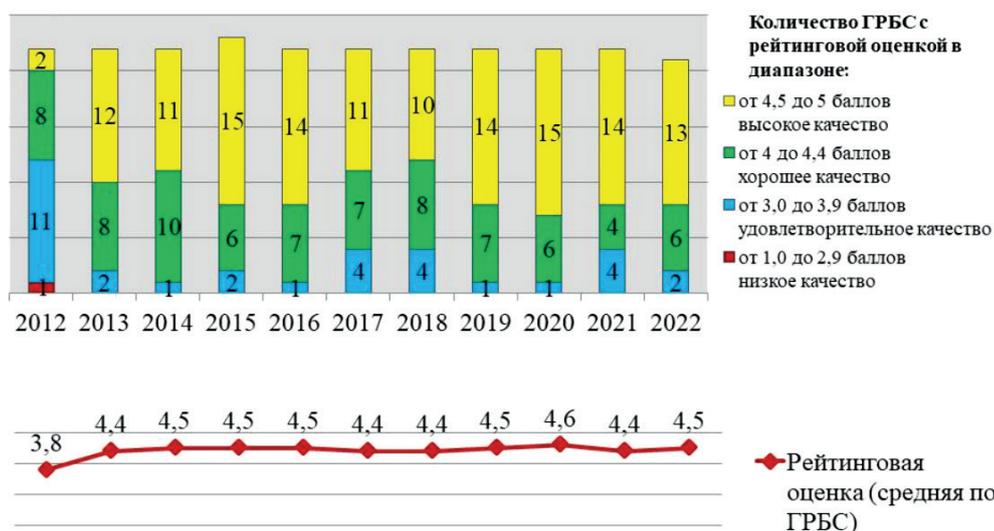


Рис. 3. Состояние финансового менеджмента на муниципальном уровне [9]

В представленном документе обозначены ключевые показатели с детализацией и учетом особенностей работы комитетов, администрации районов города Барнаул и отдельным блоком администра-

тивно-хозяйственного управления и сферы управления единым заказчиком в области капитального строительства. В показатели эффективности для распорядителей средств бюджета города вклю-

чены: высокое качество финансового менеджмента (рейтинговая оценка — 4,5–5,0 баллов); хорошее качество финансового менеджмента (4–4,44 балла); удовлетворительное качество финансового менеджмента (3,0–3,9 балла); низкое качество финансового менеджмента (1–2,9 балла); неудовлетворительное качество финансового менеджмента (менее 1 балла). Итогами внедрения ключевых показателей эффективности с привязкой к оценке качества финансового менеджмента стал рост рейтинговой оценки главных распорядителей бюджетных средств (ГБРС).

Позитивное влияние на внедрение ключевых показателей эффективности с привязкой к оценке качества финансового менеджмента демонстрирует рисунок 3. Положительным моментом можно считать, что происходит увеличение в части высокого качества финансового менеджмента в сравнении 2022–2012 гг. Также отмечается отсутствие на протяжении 10 лет низкого качества финансового менеджмента.

С одной стороны, проведенный анализ внедрения ключевых показателей эффективности в бюджетной сфере дал положительные результаты. С другой стороны, очень трудно проследить взаимосвязь бюджета и мотивации сотрудников к работе, особенно в разрезе доходной и расходной части. Для более детального анализа необходимо опреде-

лить нормативы расходной части бюджета на содержание органов местного самоуправления. Целью внедрения нормативов по заработной плате органам местного самоуправления является совершенствование механизма планирования и исполнения обозначенных расходов. К стратегической цели относится мотивирование муниципальных образований к повышению доходной части бюджета и стимулирование их территориально-экономического развития.

Отмеченные нормативы по заработной плате органам местного самоуправления заключают в себя максимально возможный объем средств, направленных на выплату оплаты труда бюджетных работников. В данном случае к ним относятся следующие категории — депутаты, выборные должностные лица местного самоуправления, которые выполняют свои трудовые обязанности на постоянной основе и муниципальные служащие. Норматив бюджетным работникам, осуществляющим профессиональную деятельность в области местного самоуправления, устанавливается на основе дифференцированного подхода в соответствии с категорией муниципального образования. Согласно ч. 2 ст. 136 БК РФ выделяются три категории муниципальных образований, которые получают межбюджетные трансферты из бюджетов субъектов Российской Федерации (табл. 1).

Таблица 1

Основные категории муниципальных образований, получающие межбюджетные трансферты с выделением ограничений [10]

Категория	Критерий отнесения	Ограничения в финансовой сфере
Муниципальные образования с долей дотации более 5%	Доля дотаций в бюджет из других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации и (или) налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений в размере, не превышающем расчетного объема дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности (части расчетного объема дотации), замененной дополнительными нормативами отчислений, в течение двух из трех последних отчетных финансовых лет объема доходов местного бюджета	1. Не имеют права превышать установленные высшим исполнительным органом субъекта Российской Федерации нормативы формирования расходов на оплату труда депутатов, выборных должностных лиц местного самоуправления, осуществляющих свои полномочия на постоянной основе, муниципальных служащих и (или) содержание органов местного самоуправления
Муниципальные образования с долей дотации более 20%		2. Не имеют права устанавливать и исполнять расходные обязательства, не связанные с решением вопросов, отнесенных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, законами субъектов Российской Федерации к полномочиям соответствующих органов местного самоуправления
Муниципальные образования с долей дотации более 50%		Основные ограничения в финансовой сфере как у муниципальных образований с долей дотации более 5% и 20%. Дополнительные меры: представление местной администрацией в высший исполнительный орган субъекта Российской Федерации в установленном им порядке документов и материалов, необходимых для подготовки заключения о соответствии требованиям бюджетного законодательства Российской Федерации внесенного в представительный орган муниципального образования проекта местного бюджета на очередной финансовый год (очередной финансовый год и плановый период); проведение не реже одного раза в два года проверки годового отчета об исполнении местного бюджета контрольно-счетными органами субъектов Российской Федерации или в порядке, установленном высшим исполнительным органом субъекта Российской Федерации, органами государственного финансового контроля, являющимися исполнительными органами субъектов Российской Федерации.

Доля межбюджетных трансфертов в бюджет города Барнаула составляет более 50% (табл. 2), и это позволяет его отнести к категории муниципальных образований с долей дотации более 50%.

Таблица 2

Бюджет города Барнаула на 2023 год [11]

Показатели	Значение
Объем доходов, тыс. руб.	26082566,0
Объем расходов, тыс. руб.	27142545,7
Дефицит бюджета, тыс. руб.	1059979,7
Безвозмездные поступления из краевого бюджета, тыс. руб.	15466308,4
Соотношение собственных доходов к безвозмездным поступлениям, %	68,64

На основании таблиц 2, 3 расчет норматива формирования расходов на содержание органов местного самоуправления на 2023 год г. Барнаула осуществлялся на основе следующих финансовых ограничений:

1) несамостоятельность в определении объема расходов на оплату труда работникам бюджетной сферы, а именно: депутатам, выборным должностным лицам местного самоуправления, муниципальным служащим и (или) содержание органов местного самоуправления;

2) нет возможности самостоятельно планировать расходную часть бюджета, которая не связана с решением вопросов, отнесенных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, законами субъектов Российской Федерации к пол-

номочиям соответствующих органов местного самоуправления.

В соответствии с п. 2 ст. 136 БК РФ норматив расходов по оплате труда бюджетным работникам включает абсолютное и относительное значение предельной суммы заработной платы депутатам, выборным должностным лицам местного самоуправления, муниципальным служащим и (или) содержание органов местного самоуправления. Стоит обратить внимание, что в обозначенную структуру статьи затрат включаются расходы, направленные на содержание органов местного самоуправления.

По причине существующих ограничителей структуры нормативов расходов по оплате труда бюджетным работникам выработан показатель расходов на содержание органов местного самоуправления на 2023 год (табл. 3).

Таблица 3

Расчет норматива формирования расходов на содержание органов местного самоуправления на 2023 год г. Барнаула [11]

Установленный норматив	8,39
Расходы на содержание органов местного самоуправления в год план на 01.11.2023 (с уточнением), тыс. руб.	850285,9
Налоговые и неналоговые доходы план на 01.11.2023 (за исключением дорожного фонда) (с уточнением), тыс. руб.	10661949,3
Норматив формирования расходов на содержание ОМС согласно бюджету, %	7,97
Возможно увеличить расходы ОМС, тыс. руб.	44251,6

Показанные расходные статьи в части распределения части бюджета (заработной платы бюджетным работникам) не санкционируют оптимизацию структуры вышеперечисленных статей затрат. А ограниченность и несамостоятельность в области управления затратами на содержание органов местного самоуправления образуют недостаточность в определении максимального размера затрат г. Барнаула на обозначенные направления. К тому же необходимо соотносить удельный вес затрат на содержание органов местного самоуправления к общей доходной части бюджета, которая включает в себя налоговые и неналоговые поступления, дотации

на выравнивание бюджетной обеспеченности консолидированного бюджета г. Барнаула. Помимо этого, необходимо соблюдать среднесрочный характер планирования расходов по заработной плате.

С точки зрения результативности внедрения ключевых показателей эффективности персонала нужно сделать упор на норматив по заработной плате, а не на нормативы в целом. Также следует учесть возможность самостоятельного планирования фонда заработной платы и оптимизации численности персонала. Указанные рекомендации смогут способствовать снижению расходной части бюджета.

В Алтайском крае помимо статьи 136 нужно выполнять требования нормативов формирования расходов на заработную плату работников

бюджетной сферы, осуществляющие свою трудовую деятельность на постоянной основе (табл. 4) [10].

Таблица 4

Территориальная классификация нормативов размеров заработной платы работников бюджетной сферы [4]

Категория	I группа	II группа	III группа	IV группа	V группа	VI группа
Группы городских округов (тыс. чел.)	более 500	200–500	100–200	50–100	менее 50	
Группы муниципальных районов (тыс. чел.)	более 40	20–40	10–20	менее 10		
Группы сельских, городских поселений (тыс. чел.)	более 30	10–30	5–10	3–5	1–3	менее 1
Группы сельсоветов, поселков, сел и иных населенных пунктов, не являющихся муниципальными образованиями (тыс. чел.)	более 15	5–15	менее 5			

Территориальная классификация нормативов по размеру заработной платы работников бюджетной сферы выстроена на основе разграничения по численности населения. Данный подход является дифференцированным в зависимости от отнесения их к группам сельсоветов, поселков, сел и иных населенных пунктов, не являющихся муниципальными образованиями, проранжированных по численности населения. В данный показатель

включается максимально предельная штатная численность бюджетных работников, обозначенных выше. Также учитывается предельный размер должностного оклада (табл. 5). В конечном итоге сформированный показатель должностного оклада может корректироваться с учетом коэффициентов, в том числе и ключевых показателей эффективности трудовой деятельности сотрудников.

Таблица 5

Классификация должностей по предельному размеру должностного оклада [4]

Группы муниципальных образований	Выборные должности	Работа в муниципальной службе				
		Высшая должность	Главная должность	Ведущая должность	Старшая должность	Младшая должность
Группы городских округов в зависимости от численности населения (руб.)	54603–168010	17785–72004	14228–45903	11382–24625	9248–16417	5691–10945
Группы муниципальных районов в зависимости от численности населения (тыс. чел.)	46805–110130	15245–47199	12196–17936	9757–16142	7927–10761	4878–7174
Группы сельских, городских поселений в зависимости от численности населения (тыс. чел.)	25770–57268	7731–24543	6627–19635		4749–8345	3313–6627
Группы сельсоветов, поселков, сел и иных населенных пунктов, не являющихся муниципальными образованиями, в зависимости от численности населения (тыс. чел.)			12673–15841	10138–13465	7097–11564	4182–8396

Так же, как и в коммерческой организации, в бюджетной сфере необходимо коррелировать эффективность трудовой деятельности сотрудников со стратегическими и финансовыми целями. Сле-

довательно, для бюджетной сферы рекомендуется применять комплексный подход к созданию ключевых показателей эффективности (рис. 4), а не финансовый, стратегический или качественный.

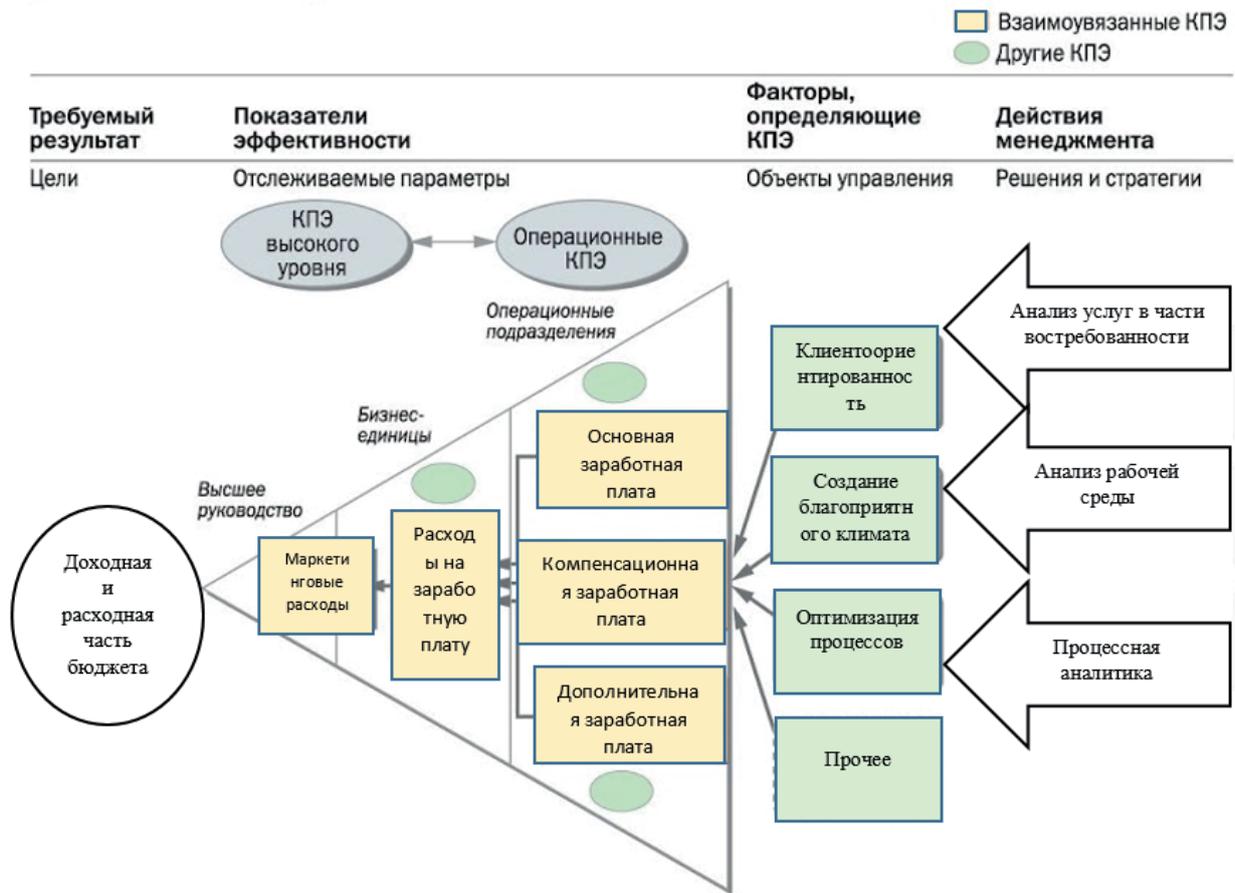


Рис. 4. Комплексный подход к формированию ключевых показателей эффективности трудовой деятельности персонала бюджетной сферы

При применении комплексного подхода необходимо учитывать несколько направлений — персонал, процессы, финансы и клиенты. Особенностью в данном случае является то, что клиентами могут выступать люди, которые взаимодействуют с государством в статусе гражданина или представителя бизнеса. В части персонала и процессов можно стратегическую цель направить на повышение эффективности его использования. Не оставляет сомнения тот факт, что необходимо бюджетной организации планировать и контролировать финансы, а целью может стать оптимизация доходной и расходной части бюджета и, следовательно, снижение дефицита. Естественно, необходимо повышать удовлетворенность клиентов. Каждый из этих обозначенных подходов к стратегическим целям включает в себя декомпозицию показателей, увязанных между собой. В данном ключе требуется отметить, что управление эффективностью трудовой деятельности персонала включает параметры и критерии оценки работы сотрудников клиентами, включенность сотрудников в процессы работы бюджетной организации и рассмотрение результатов их работы и деятельности бюджетной органи-

зации. Главным аспектом в данном направлении обязательность учета измерений ключевых показателей эффективности полезно связать с системой мотивации и стимулирования труда сотрудников.

Важно учесть, чтобы система ключевых показателей эффективности трудовой деятельности сотрудников была интегрирована на каждом этапе. Предполагается, что определенный индикатор необходимо раскрывать и конкретизировать на каждом уровне, ориентируясь на конкретные факторы и условия, подконтрольных тем или иным руководителям. В бюджетной сфере стратегической целью может стать оптимизация доходной и расходной части бюджета через внедрение ключевых показателей эффективности трудовой деятельности персонала на основе комплексного подхода. Также необходимо учитывать и делегировать полномочия на всех уровнях внедрения ключевых показателей оценки эффективности труда сотрудников бюджетной сферы. Помимо этого, нужно распределить зоны ответственности подразделений и определить объем, возможность влияния на них.

Внедряемая система ключевых показателей эффективности трудовой деятельности персонала

в бюджетной сфере должна быть согласована и принята во всех подразделениях. Также необходимо ее спроецировать на все основные управленческие процессы: определение потенциала, планирование и постановка задач, контроль, оценка результатов деятельности и оплата труда и прочие управленческие процессы. Таким образом, для стимулирования персонала в бюджетной сфере необходимо применять комплексный подход к формированию ключевых показателей оценки эффективности трудовой деятельности персонала с включением системы управления результатами доходной и расходной части бюджета планирование, постановку задач на их основе, и учитывать процессы управления, основанные на этих индикаторах.

Выводы. Внедрение ключевых показателей эффективности в бюджетной сфере должно согласовываться с оценкой качества финансового менеджмента, что соответствует стратегическим целям государства и включенных в него субъек-

тов РФ. Несомненно, стратегия каждого субъекта РФ с поставленными целями реализуется через назначенные низшие звенья в системе органов управления. Обозначенное внедрение ключевых показателей эффективности с привязкой к оценке качества финансового менеджмента позволит существенно повысить рейтинговую оценку главных распорядителей бюджетных средств, что окажет влияние на эффективность и результативность деятельности органов государственного управления.

Внедренный комплексный подход к формированию ключевых показателей эффективности труда сотрудников в бюджетной сфере будет стимулировать их в работе и к решению стратегических задач муниципального района. Также представленные рекомендации в части нормативов на заработной плате позволят оптимизировать доходную и расходную часть бюджета, что окажет позитивное влияние на развитие территории.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Исследование мотивации сотрудников: инфографика. URL: https://vk.com/wall-54997674_41714?ysclid=lp29vmcrlv87535217 (дата обращения: 02.11.2023).
2. Галкин А. И. Основные направления повышения эффективности и результативности деятельности органов государственной власти в Российской Федерации // Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления: сборник научных статей по материалам ежегодной Международной научно-практической конференции от 23 ноября 2013 г. М., 2014. С. 199–207.
3. Бурганова Э. О. Внедрение ключевых показателей эффективности // Персонал Микс. 2005. № 6. С. 6–16.
4. Постановление от 22 июня 2023 г. № 224 «Об установлении нормативов формирования расходов на оплату труда депутатов, выборных должностных лиц местного самоуправления, осуществляющих свои полномочия на постоянной основе, муниципальных служащих». URL: <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (дата обращения: 01.11.2023).
5. Решение от 27.10.2023 № 240 «Об утверждении Единой схемы должностных окладов муниципальных служащих города Барнаула». URL: <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (дата обращения: 01.11.2023).
6. Соглашение о мерах по социально-экономическому развитию и оздоровлению муниципальных финансов города Барнаула Алтайского края URL: <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (дата обращения: 01.012.2023).
7. Постановление от 28 февраля 2013 года № 634 «Об утверждении положения о поощрении муниципальных служащих органов местного самоуправления города Барнаула» URL: <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (дата обращения: 01.11.2023).
8. Постановление от 9 июля 2013 года № 2330 «Об утверждении положения об оценке эффективности деятельности главных распорядителей средств бюджета города» URL: <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (дата обращения: 01.01.2023).
9. Официальный сайт города Барнаула. URL: <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (дата обращения: 14.12.2023).
10. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 02.11.2023).
11. Решение от 02.12.2022 № 41 «О бюджете города на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов» // Администрация города Барнаула. URL: <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (дата обращения: 01.11.2023).

REFERENCES

1. Research on employee motivation: infographics. URL: https://vk.com/wall-54997674_41714?ysclid=lp29vmcrlv87535217 (date of access: 02.11.2023).
2. Galkin A. I. The main directions for increasing the efficiency and effectiveness of the activities of public authorities in the Russian Federation. Current problems and prospects for the development of public administration: a collection of scientific articles based on the materials of the annual international scientific and practical conference of November 23, 2013. Moscow, 2014. Pp. 199–207.
3. Burganova E. O. Implementation of key performance indicators. Staff Mix. 2005. №6. Pp. 6–16.
4. Resolution of June 22, 2023 No. 224 «On the establishment of standards for the formation of expenses for remuneration of deputies, elected officials of local government exercising their powers on a permanent basis, municipal employees». URL: <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (date of access: 01.11.2023).
5. Decision of October 27, 2023 No. 240 «On approval of the Unified salary scheme for municipal employees of the city of Barnaul». URL: <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (date of access: 01.11.2023).
6. Agreement on measures for socio-economic development and improvement of municipal finances of the city of Barnaul, Altai Territory. URL: <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (date of access: 01.01.2023).
7. Resolution of February 28, 2013 No. 634 «On approval of the provision on incentives for municipal employees of local government bodies of the city of Barnaul». URL: / <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (date of access: 01.11.2023).
8. Resolution of July 9, 2013 No. 2330 «On approval of the regulation on assessing the effectiveness of the main managers of city budget funds». URL: <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (date of access: 01.01.2023).
9. Official website of the city of Barnaul. URL: <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (date of access: 12.14.2023).
10. Budget Code of the Russian Federation dated July 31, 1998 No. 145-FZ (as amended on November 2, 2023).
11. Decision dated 12/02/2022 No. 41 «On the city budget for 2023 and for the planning period 2024 and 2025». Barnaul city administration. URL: <https://barnaul.org/upload/medialibrary/21f/94lnk8mzb77r19q1kb72bce8aysxt57l/Prilozhenie-2.jpg> (date of access: 01.11.2023).

Поступила в редакцию: 28.12.2023.

Принята к печати: 06.02.2024.