

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.59.89.074

**Система мотивации персонала и пути ее совершенствования****Скробот Виталий Сергеевич**

Магистрант,  
Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ),  
25080, Российская Федерация, Москва, шоссе Волоколамское, 11;  
e-mail: nwl-msk@yandex.ru

**Грабская Елена Петровна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Национальный исследовательский технологический университет МИСИС,  
119049, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинский, 4;  
e-mail: nwl-msk@yandex.ru

**Аннотация**

В условиях становления и реализации концепции децентрализации в РФ особое значение приобретает эффективность осуществления бюджетного менеджмента на местах, что требует разработки и совершенствования основных аспектов методических основ его реализации с учетом национальных особенностей и положительного зарубежного опыта. Важной составляющей успешного и эффективного выполнения задач государственной финансовой политики на уровне местных бюджетов является обеспечение их высокой прозрачности и возможности участия граждан в формировании и реализации местной бюджетной политики на разных этапах бюджетного процесса, в том числе путем широкого внедрения практики формирования общественных (партисипативных) бюджетов. Проблематика повышения прозрачности местных бюджетов нашла достаточно широкое отражение как в зарубежной научной литературе, так и в западной практике во время поиска направлений повышения эффективности бюджетного менеджмента на местном уровне. В частности, значительное внимание уделено методологии разработки локальных индексов бюджетной прозрачности и их апробации на примере отдельных стран или административно-территориальных образований. Так, Институтом публичных финансов был разработан Индекс открытости местных бюджетов Хорватии, который состоит из основного и дополнительного индекса.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Скробот В.С., Грабская Е.П. Система мотивации персонала и пути ее совершенствования // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 6А. С. 607-613. DOI: 10.34670/AR.2023.59.89.074

**Ключевые слова**

Бюджет, эффективность, прозрачность, задачи, финансовая политика.

## Введение

Основной индекс состоит из 37 вопросов, которые позволяют оценить публикацию бюджетных документов, уровень детализации доходов, расходов и местного долга в бюджетных документах, наличие макроэкономических прогнозов при обосновании бюджетных показателей, а также присутствие местной прессы в сети Интернет и публикацию общественного бюджета.

В свою очередь, дополнительный индекс охватывает сферу сотрудничества местных органов власти, министерства финансов и информационных сервисов, а также функционирования местных советов и участия граждан в их деятельности на основе 15 вопросов. Разработанный индекс был апробирован на примере местных бюджетов 33 городов Хорватии, что позволило исследователям разработать рекомендации для повышения бюджетной транспарентности в разрезе различных официальных органов, которые функционируют в сфере бюджетного менеджмента.

Проведенное Л. Седмиградской исследование бюджетной транспарентности на базе местных бюджетов Чешской Республики предусматривало оценку бюджетной транспарентности на локальном уровне в разрезе таких направлений, как прозрачность и наполнение бюджетов. Прозрачность оценивалась автором на основе возможностей поиска в сети Интернет бюджета за отчетный период и за предыдущие годы, а также поиска информации в бюджетных документах с помощью встроенного механизма поиска.

Наполнение бюджетов было проанализировано на основе таких критериев, как наличие общих текстовых выводов относительно таблиц бюджета, детальных комментариев относительно отдельных бюджетных статей, описания запланированных инвестиций, сопоставление данных с показателями предыдущего периода, плана экономической деятельности, представленного в виде таблицы с числовыми данными, которая сопровождается пояснительным текстом, представление бюджетных таблиц в формате Excel, а также наличие инструкций для передачи предложений в сфере бюджетов со стороны общественности [Битюкова, 2019].

## Основное содержание

Методика оценки транспарентности на уровне муниципальных бюджетов, разработанная группой ученых Университета штата Джорджии, предусматривает 15 вопросов относительно периодичности публикации, полноты содержания, аудита местных бюджетов, при ответе на которые респондент выбирает балльную оценку по шкале от одного до пяти.

Привлекает внимание методика оценки бюджетной транспарентности на местном уровне, разработанная М. Альтоном, апробация которой была осуществлена на примере Камеруна. Индекс транспарентности местных бюджетов построена на основе трех блоков параметров – наличие и уровень публичной доступности бюджетных документов (планового, промежуточных отчетных, аудиторского отчета), срок публикации и уровень доступности бюджетных документов; наполнение бюджетов.

В свою очередь, наполнения бюджетов предусматривает оценку соотношения доходов и расходов отчетного периода с предыдущим, раскрытие информации об активах органов местного самоуправления, полученные гранты и финансирование, раскрытия показателей, отражающих результат осуществления бюджетных расходов, участие общественности в

формировании бюджета, а также проведение аудита за расходами местных бюджетов и публикации соответствующего аудиторского отчета.

Приходим к выводу, что системы управления местными бюджетами существенно отличаются в разрезе стран, именно поэтому не может быть унифицированной методики к оценке бюджетной транспарентности на местном уровне, которая может применяться в международном масштабе и обеспечивать сопоставимые результаты.

Все это обуславливает необходимость разработки подхода к оценке транспарентности местных бюджетов в РФ, который, с одной стороны, будет соответствовать мировым тенденциям по определению ключевых критериев транспарентности местных бюджетов, а с другой стороны, обеспечит отражение отечественной специфики в сфере бюджетов как с точки зрения учета положений бюджетного законодательства, так и с позиции особенностей функционирования органов власти, которые осуществляют деятельность по управлению бюджетами. Таким образом, была разработана методика оценки бюджетной прозрачности на местном уровне в РФ, которая предусматривает расчет Индекса транспарентности местных бюджетов, состоящий из пяти блоков показателей, по каждому из которых предполагается балльное оценивание качественных или количественных параметров доступности информации в сфере бюджетов.

Итак, первым и наиболее важным шагом для формирования бюджетной транспарентности выступает обеспечение публичной доступности информации о бюджетных показателях, необходимым этапом соблюдения которой является действующий сайт органов местного самоуправления, где в свободном доступе раскрывается соответствующая информация.

При этом значимым аспектом бюджетной транспарентности является удобство и простота доступа к информации в сфере бюджетов, которую целесообразно оценить количеством шагов, которые пользователь сайта должен сделать в процессе поиска такой информации.

Первым этапом в обеспечении публичного раскрытия бюджетного процесса на местном уровне является раскрытие информации об утверждении соответствующего бюджета. Положениями ст. 77 Бюджетного кодекса РФ определен предельный срок утверждения местного бюджета 25 декабря года, предшествующего плановому. При этом необходимо учитывать тот факт, что окончательный вариант проекта местного бюджета зависит от принятого закона о государственном бюджете РФ, сроки принятия которого неоднократно нарушались, что обуславливает наличие положений, определяющих приведение местных бюджетов в соответствии с государственной в части межбюджетных трансфертов в двухнедельный срок со дня официального опубликования закона о государственном бюджете РФ.

Именно поэтому срок публикации утвержденного местного бюджета предлагается оценивать с момента его утверждения, а максимальное оценивания предусмотрено при публикации такого документа в двухнедельный период.

В ст. 59 Бюджетного кодекса РФ определено формирование и представление месячных отчетов относительно сводного, государственного и местных бюджетов органами, которые контролируют взимание поступлений бюджета, в срок не позднее 15 числа месяца, следующего за отчетным, а также на передачу со стороны Федеральной казначейской службы РФ соответствующим местным финансовым органам отчетности об исполнении местных бюджетов. Учитывая указанное, приемлемый срок публикации месячных отчетов об исполнении местного бюджета в контексте обеспечения бюджетной транспарентности определен периодом до двух месяцев, при этом максимальное оценки бюджетной

транспарентности предусмотрено при выполнении критерия публикации месячных отчетов об исполнении местного бюджета в течение одного месяца, следующего за отчетным.

Положениями ст. 80 Бюджетного кодекса РФ определено представление квартальных и годового отчетов о выполнении местного бюджета в органы местного самоуправления в двухмесячный срок после завершения соответствующего бюджетного периода. Таким образом, для оценивания определены два варианта приемлемых сроков публикации соответствующих отчетов в течение трех месяцев, следующих за отчетным кварталом (годом), и от трех до шести месяцев, следующих за отчетным кварталом (годом).

Зарубежной практикой повышения качества бюджетного менеджмента на местном уровне доказана эффективность проведения аудита расходов местных бюджетов по итогам бюджетного года и публикации соответствующих аудиторских отчетов.

Именно поэтому в разрезе предлагаемой методики оценивания транспарентности местных бюджетов в РФ перспективным направлением определены критерии публикации аудиторских отчетов, приемлемые сроки для обнародования которых определены в соответствии с международным опытом.

Доминирующую роль при оценке уровня бюджетной транспарентности необходимо уделить наполнению бюджетных документов в части раскрытия информации о бюджетных показателях в разрезе основных направлений – доходов, расходов, финансирования, а также трансфертов и задолженности, что соответствует разделам, по которым построено бюджетные документы в отечественной практике.

При этом считаем нецелесообразным в этом контексте применять сравнение показателей отчетного периода с предыдущими как индикатор бюджетной транспарентности, что нашло место в мировой практике, поскольку такой подход отражает в большей степени эффективность, а не прозрачность бюджетного менеджмента. Для обеспечения целостности предлагаемой методики оценки бюджетной транспарентности с точки зрения полноты раскрытия бюджетных показателей необходимо проводить в разрезе основных бюджетных документов: утвержденного местного бюджета, месячных, квартальных и годовых отчетов об исполнении местного бюджета.

При этом, несмотря на тот факт, что публикацию аудиторского отчета по расходам местного бюджета были внесены как один из критериев бюджетной транспарентности в предыдущем блоке, оценки уровня его информационной наполненности не предусмотрено, поскольку, во-первых, на современном этапе подобная практика отсутствует в РФ, а во-вторых, содержание и структура отчета определяются непосредственно организацией, которая проводит аудит, что в текущих условиях не дает возможности предложить адекватные и пригодны для применения критерии [Егоршин, 2017].

На протяжении длительного периода времени вопрос дотационности местных бюджетов и отсутствия стимулов у органов местного самоуправления к наращиванию собственной ресурсной базы остается одним из самых острых и дискуссионных вопросов, стоящих на повестке дня перед органами, уполномоченными на реализацию бюджетной политики, а значит в контексте исследования финансовой децентрализации более важным оказывается проблема определения потенциала аккумулирования доходов и выравнивания уровня налогоплательщиков территорий, чем выравнивание по расходам. Подтверждением этого также являются тенденции изменения механизма финансового выравнивания в течение последних лет, а именно: отказ от формульного подхода, который учитывал объем закрепленных доходов и сумму расходов на финансирование делегированных полномочий, в пользу горизонтального выравнивания

налогоспособности местных бюджетов, логика осуществления которого для бюджетов различных уровней приведена в главе 16 Бюджетного кодекса РФ.

В то же время механизм выравнивания по расходам трансформировался в механизм предоставления разного рода субвенций для покрытия расходов на предоставление общественных благ [Добролюбов, 2016]. Следовательно, выбранный показатель наиболее точно соответствует тенденциям развития межбюджетных отношений в РФ, а также является достаточно простым в расчете, особенно с позиции доступности данных на протяжении необходимого временного горизонта.

Нужно заметить также, что современный этап развития экономики РФ характеризуется рядом важных трансформационных процессов, среди которых особо необходимо отметить изменения административно-территориального устройства, а также инициирование реформы децентрализации власти в 2015 году.

Указанные аспекты могут существенно повлиять на результаты расчета оптимального уровня децентрализации, а потому это исследование будет реализовано в двух направлениях.

Так, один вектор предполагает определение оптимального уровня финансовой децентрализации с такими параметрами: объектом исследования – 89 субъектов РФ, а также периодом анализа – 2009-2021 гг.

Выбор указанного диапазона обусловлен необходимостью соразмерности выборки в разрезе лет, что является возможным лишь в том временном горизонте, который не охватывает период трансформаций административно-территориального устройства РФ.

Целью такого разграничения является проверка возможности влияния приведенных факторов на изменение количественного выражения оптимального уровня финансовой децентрализации и формы зависимости динамики экономического развития регионов от этого показателя при прочих равных условиях.

Оба блока этого исследования будут реализованы с использованием программного комплекса Stata 12 / SE.

Таким образом, на первом этапе этого исследования происходит формирование статистической базы, что включает результативный и факторный параметры и контрольные переменные, а также их характеристику.

Так как результативная и факторная переменные были описаны выше, то в рамках этого этапа актуальность приобретает конкретизация набора контрольных переменных и обоснование целесообразности их внесения в модели.

## **Заключение**

Необходимо отметить, что имплементация в регрессионной модели контрольных переменных позволяет значительно повысить общий уровень адекватности модели, поскольку выявление регрессионной зависимости между двумя показателями может привести к получению ложных результатов, тогда как внесение в модель дополнительных параметров, объясняющих закономерности изменения результативного признака и имеющих сильную связь с ней, позволяет получить статистически значимые коэффициенты, которые в большей степени отражают закономерности развития экономических процессов.

## Библиография

1. Битюкова С.С. Совершенствование системы мотивации персонала // Молодой ученый. 2019. № 15 (253). С. 187-190.
2. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. 2016. № 3. С. 41-44.
3. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 377 с.
4. Кисурина М.А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Молодой ученый. 2017. №13. С. 298-301.
5. Клочков А.К. КРП и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. 103 с.
6. Мартынов Р.Р. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в организации // Студенческий форум. 2018. № 15 (36). С. 32-36.
7. Стукова Ю.Е., Букарева Е.О. Поощрение и стимулирование как методы эффективного управления персоналом организации // Молодой ученый. 2017. № 15. С. 476-478.
8. Werdhiastutie A., Suhariadi F., Partiwī S. G. Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources //Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume. – 2020. – Т. 3. – С. 747-752.
9. Ali B. J., Anwar G. An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction //Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management. – 2021. – Т. 5. – №. 2. – С. 21-30.
10. Hensel P. G., Kacprzak A. Job overload, organizational commitment, and motivation as antecedents of cyberloafing: Evidence from employee monitoring software //European Management Review. – 2020. – Т. 17. – №. 4. – С. 931-942.

## Personnel motivation system and ways to improve it

**Vitalii S. Skrobot**

Master Student,  
Russian Biotechnological University (ROSBIOTECH),  
25080, 11 Volokolamskoe highway, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: nwl-msk@yandex.ru

**Elena P. Grabskaya**

PhD in Economics, Associate Professor,  
National Research Technological University MISIS,  
119049, 4 Leninskii ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: nwl-msk@yandex.ru

## Abstract

In the context of the formation and implementation of the concept of decentralization in the Russian Federation, the effectiveness of local budget management is of particular importance, which requires the development and improvement of the main aspects of the methodological foundations of its implementation, taking into account national characteristics and positive foreign experience. An important component of the successful and effective implementation of the tasks of state financial policy at the level of local budgets is to ensure their high transparency and the possibility of citizens' participation in the formation and implementation of local budget policy at different stages of the budget process, including through the widespread introduction of the practice of

forming public (participatory) budgets. The problem of increasing the transparency of local budgets has been widely reflected both in foreign scientific literature and in Western practice during the search for ways to improve the efficiency of budget management at the local level. In particular, considerable attention is paid to the methodology of developing local indices of budgetary transparency and their testing on the example of individual countries or administrative-territorial entities. Thus, the Institute of Public Finance has developed an Index of openness of local budgets of Croatia, which consists of a main and additional index.

### For citation

Skrobot V.S., Grabskaya E.P. (2023) Sistema motivatsii personala i puti ee sovershenstvovaniya [Personnel motivation system and ways to improve it]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (6A), pp. 607-613. DOI: 10.34670/AR.2023.59.89.074

### Keywords

Budget, efficiency, transparency, objectives, financial policy.

### References

1. Bityukova S.S. (2019) Sovershenstvovanie sistemy motivatsii personala [Improving the system of personnel motivation]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 15 (253), pp. 187-190.
2. Dobrolyubov E.A. (2016) Sistema material'nogo i nematerial'nogo stimulirovaniya (motivatsii) personala [The system of material and non-material stimulation (motivation) of personnel]. *Bankovskie tekhnologii* [Banking technologies], 3, pp. 41-44.
3. Egorshin A.P. (2017) *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoi deyatel'nosti* [Motivation and stimulation of labor activity], 3th ed. Moscow: INFRA-M Publ.
4. Kisurina M.A. (2017) Material'naya i nematerial'naya motivatsiya kak element effektivnogo upravleniya personalom [Material and non-material motivation as an element of effective personnel management]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 13, pp. 298-301.
5. Klochkov A.K. (2010) *KPI i motivatsiya personala. Polnyi sbornik prakticheskikh instrumentov* [KPI and staff motivation. A complete collection of practical tools]. Moscow: Eksmo Publ.
6. Martynov R.R. (2018) Razrabotka meropriyatii po sovershenstvovaniyu sistemy motivatsii i stimulirovaniya v organizatsii [Development of measures to improve the system of motivation and incentives in the organization]. *Studencheskii forum* [Student Forum], 15 (36), pp. 32-36.
7. Stukova Yu.E., Bukareva E.O. (2017) Pooshchrenie i stimulirovanie kak metody effektivnogo upravleniya personalom organizatsii [Encouragement and stimulation as methods of effective personnel management in an organization]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 15, pp. 476-478.
8. Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (2020). Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume, 3, 747-752.*
9. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.
10. Hensel, P. G., & Kacprzak, A. (2020). Job overload, organizational commitment, and motivation as antecedents of cyberloafing: Evidence from employee monitoring software. *European Management Review*, 17(4), 931-942.