

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2024, Том 16, № s6 / 2024, Vol. 16, Iss. s6 <https://esj.today/issue-s6-2024.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/09FAVN624.pdf>

5. 2.6. Менеджмент (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Хайруллин, М. Ф. Механизм управления бюджетной организацией / М. Ф. Хайруллин, П. А. Сveckольников, Г. И. Флеглер // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № s6. — URL: <https://esj.today/PDF/09FAVN624.pdf>

**For citation:**

Khairullin M.F., Svekolnikov P.A., Flegler G.I. The management mechanism of a budget organization. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(s6): 09FAVN624. Available at: <https://esj.today/PDF/09FAVN624.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338

### Хайруллин Марс Фаритович

ФГОБУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Москва, Россия  
Исполняющий обязанности декана факультета «Экономики и управления»,  
доцент кафедры «Менеджмента и государственного муниципального Управления»

Кандидат технических наук

E-mail: [Khairullin-Mars@ya.ru](mailto:Khairullin-Mars@ya.ru); [89049755219@ya.ru](mailto:89049755219@ya.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1697-7281>

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=628766](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=628766)

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=54977530800>

### Сveckольников Павел Александрович

ФГОБУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Москва, Россия

E-mail: [stud040283@mgutu.loc](mailto:stud040283@mgutu.loc)

### Флеглер Глеб Игоревич

ФГОБУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Москва, Россия

E-mail: [stud040286@mgutu.loc](mailto:stud040286@mgutu.loc)

## Механизм управления бюджетной организацией

**Аннотация.** Бюджетные учреждения играют ключевую роль в экономике страны. К ним относятся стратегически важные органы, управляющие государственными финансами, включая налоговые поступления, которые составляют основную часть доходов регионального бюджета. Эти учреждения определяют и регулируют важнейшие финансовые отношения между региональными государственными структурами и населением. Они представляют собой особые организационно-правовые формы, деятельность которых направлена на предоставление общественных благ. Сфера деятельности бюджетных учреждений охватывает множество социальных областей. Бюджетные учреждения, в отличие от коммерческих организаций, осуществляют свою деятельность не на основе собственных уставов и стратегий развития. Их задачи и цели определяются федеральными законами и нормативно-правовыми актами, регламентирующими соответствующую сферу деятельности. Проблема заключается в разработке предложений по формированию актуального механизма управления бюджетными средствами.

Стоит отметить, что бюджетные учреждения, функционирующие в непроизводственной сфере, играют важную роль в обеспечении социально-экономического развития регионов и предоставлении общественных благ. Их деятельность строго регламентируется федеральными

законами и нормативно-правовыми актами, что определяет их уникальное положение в системе государственного управления. Основной проблемой в управлении бюджетными организациями является разработка эффективного механизма управления, который бы учитывал специфику их финансирования и задач. В условиях экономической нестабильности и нарастающих санкционных ограничений, особое значение приобретает адаптивность и гибкость системы управления, что требует внедрения инновационных подходов и технологий.

Важным аспектом является управление человеческими ресурсами, так как профессионализм и ответственность сотрудников напрямую влияют на эффективность выполнения задач бюджетных учреждений. В условиях перехода к инновационной экономике управление персоналом становится стратегически важным, что требует целенаправленного формирования управленческих компетенций.

**Ключевые слова:** экономика; финансы; менеджмент; государственные финансы; бюджетные учреждения; механизм управления; контроль

## Введение

Бюджетные учреждения играют ключевую роль в экономике страны, так как они управляют государственными финансами и обеспечивают предоставление общественных благ. В условиях современных социально-экономических преобразований и нарастающих санкционных ограничений возникает необходимость в реформировании государственного управления и формировании эффективного механизма управления бюджетными средствами. Это требует разработки инновационных подходов, которые обеспечат гибкость и адаптивность системы управления бюджетными организациями.

Целью данного исследования является разработка предложений по формированию актуального и эффективного механизма управления бюджетными организациями, который позволит повысить качество предоставляемых услуг и обеспечить рациональное использование бюджетных средств.

Объект исследования — бюджетные организации, функционирующие в различных социальных сферах, таких как наука, образование, здравоохранение, культура и другие, определяемые законодательством.

Предмет исследования — механизм управления бюджетными организациями, включая аспекты внешнего и внутреннего управления, а также системы управления персоналом и финансовыми ресурсами.

## 1. Материалы и методы

При написании автором использовались следующие методы: анализ, сравнение, обобщение научных исследований и статей, визуализация данных, синтез.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать эффективность управления бюджетными организациями в условиях экономической нестабильности.
2. Разработать инновационные подходы к управлению персоналом в бюджетных организациях.
3. Оценить механизмы контроля и управления бюджетными средствами в бюджетных организациях.

В основу исследования легли научные труды Л.И. Проняева, В.В. Горынин [1], А.М. Исаков [2], И.В. Лутошкин, И.Н. Ковалев [3] и т. д.

## 2. Результаты и обсуждения

Согласно законодательству, бюджетным учреждением может быть юридическое лицо, осуществляющее свою деятельность в непроизводственной сфере, в основном в соответствии с целями и задачами, определенными федеральными законами, а также другими государственными и муниципальными нормативно-правовыми актами и уставом.<sup>1</sup>

В соответствии с федеральным законом «О некоммерческих организациях», бюджетное учреждение, создаваемое Российской Федерацией, её субъектами или муниципальными образованиями, классифицируется как некоммерческая организация. Оно осуществляет свою деятельность в различных областях, таких как наука, образование, здравоохранение, культура, социальная защита, занятость населения, физическая культура и спорт, а также в других сферах, определяемых законодательством.<sup>2</sup>

Структура учредительных документов определяется в соответствии с законодательными актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, а также органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов публичной власти федеральных территорий и местных администраций муниципальных образований. Таким образом, подобно коммерческим организациям, бюджетные учреждения руководствуются правовыми актами при принятии решений и их исполнении. Однако, органы управления бюджетными учреждениями существенно отличаются от органов управления коммерческих организаций.

С.В. Потапов, Н.Р. Куркина, С.С. Артемьева, С.М. Макейкина [4] выделили ряд существенных признаков бюджетных организаций (БО):

1. Право на создание со стороны органов государственной власти. В отличие от акционерных обществ и аналогичных хозяйствующих субъектов, бюджетные организации могут быть созданы исключительно государственными органами, выступающими в качестве их учредителей.
2. Направление деятельности. Цели БО в значительной степени совпадают с целями некоммерческих организаций, ориентируясь на предоставление бесплатных услуг. Тем не менее, БО допускается осуществлять и некоторые виды платной деятельности, при условии, что полученные средства используются исключительно для развития организации и не имеют коммерческой направленности.
3. Источник финансирования. Бюджетные организации финансируются за счет средств федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, муниципальных бюджетов или государственных внебюджетных фондов. Однако следует отметить, что указанные бюджеты могут финансировать и другие типы организаций, поэтому данный признак не является абсолютно специфичным для БО.
4. Бюджетная смета. Бюджетная смета, составляемая в начале финансового года и представляющая собой отчетную документацию об исполнении обязательств в его конце, является основополагающим документом, регламентирующим планирование распределения финансовых средств бюджетной организации.

<sup>1</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации № 145-ФЗ от 31.07.1998 (в действующей редакции) //Собрание законодательства РФ. 03.08.1998 г. № 31. ст. 3823. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/).

<sup>2</sup> О некоммерческих организациях: федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 02.07.2021) // Собрание законодательства РФ. — 15.01.1996. — № 3. — ст. 145. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/).

Анализ перечисленных характеристик позволяет сделать вывод о том, что бюджетные организации (БО) осуществляют свою деятельность на основе государственного финансирования и собственных финансовых ресурсов, поступающих из региональных бюджетов. Это позволяет им планировать и реализовывать мероприятия, направленные на социально-экономическое развитие региона и поддержание его устойчивости. Классификация БО проводится по различным признакам: организационно-правовой форме, формам финансирования и другим, как это показано в таблице 1.

Таблица 1

**Классификация бюджетных организаций и учреждений**

Организационно-правовая форма	Основание выполнения функции	Форма финансирования	Вид производимого блага
Федеральный орган исполнительной власти, орган государственного внебюджетного фонда, исполнительный орган власти субъекта РФ, местная администрация	Полномочна (функции), делегирование государственных полномочий	Бюджетные ассигнования на обеспечение деятельности органов власти	Общественное благо
Государственные некоммерческие организации	Казенные учреждения	Наделение полномочиями государственных органов	Смешанное общественное благо
	Бюджетные учреждения Автономные учреждения	Государственное задание	
	Государственные корпорации	Федеральный закон, предусматривающий создание госкорпорации	
Негосударственные некоммерческие организации	Договор на оказание государственных услуг	Субсидии на оказание государственных услуг	

Составлено автором на основе<sup>3</sup>

Как видно из предоставленной схемы, бюджетные организации не обладают полной финансовой автономией, поскольку их финансирование и деятельность находятся под контролем государства. Бюджетные организации (БО) и учреждения, в том числе Федеральная налоговая служба, составляют основу бюджетной и налоговой систем. В дальнейшем мы будем использовать термины «бюджетное учреждение» и «бюджетная организация» как синонимы. Ключевым приоритетом органов государственной власти субъектов Федерации должно быть выявление потенциальных бюджетно-налоговых рисков с учетом их воздействия на качество жизни населения. В зависимости от характера деятельности и выполняемых государственных функций, а также в соответствии с классификацией бюджетных расходов, БО подразделяются на типы, представленные на схеме рисунка 1.

В современных условиях успех деятельности организаций, в том числе бюджетных, во многом зависит от оперативности, внимательности, ответственности и профессионализма сотрудников. Процессы модернизации общества требуют реформирования государственного управления, в том числе формирования эффективной системы управления бюджетной организацией.

<sup>3</sup> Электронно-библиотечная система Znanium. Государственные и муниципальные финансы: учебник / Н.Д. Эриашвили, Т.Ш. Тиникашвили, А.Е. Суглобов [и др.]; под ред. Г.Б. Поляк, Т.Ш. Тиникашвили. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юнити-Дана, 2020. — 401 с. — Режим доступа — <https://znanium.ru/catalog/document?id=436899> (дата обращения: 28.09.2024).



*Рисунок 1. Виды бюджетных организаций (составлено автором на основе [5; 6]<sup>4</sup>)*

Ключевым аспектом такой системы является внедрение инновационных подходов, направленных не только на повышение качества исполнения функциональных обязанностей, но и на обеспечение гибкости и адаптивности самой системы управления.

Управление персоналом в бюджетной организации играет важную роль, поскольку ошибки сотрудников могут привести к значительным материальным и нематериальным потерям. Следовательно, эффективное управление кадрами необходимо для организаций любой формы собственности, а не только бюджетных [7].

В последнее время социально-экономические преобразования существенно повлияли на роль предприятий как ключевых элементов экономики. Переход к рыночной экономике кардинально изменил подходы к решению многих экономических задач, в особенности тех, которые связаны с человеческим фактором.

В настоящее время вопросы управления персоналом приобретают стратегическое значение не только для руководства организаций, но и для самих сотрудников. Эксперты в области управления персоналом сходятся во мнении, что руководители, стремящиеся к максимальной эффективности труда, должны применять различные технологии наряду со своим опытом. Профессионализм достигается посредством целенаправленного и системного формирования управленческих компетенций [8].

В условиях нарастающих санкционных ограничений и экономической нестабильности организации сталкиваются с необходимостью быстрой адаптации к меняющимся условиям хозяйственной деятельности. Постоянно эволюционирующий рынок предъявляет все новые требования к работе организаций и их бизнес-процессам.

<sup>4</sup> Тургаева, А.А. Управление в некоммерческих организациях: Учебное пособие / А.А. Тургаева; Астрахан. гос. техн. ун-т. — Астрахань: Астраханский государственный технический университет, 2017. — 112 с. — ISBN 978-5-89154-626-4. — EDN YTFMNV.

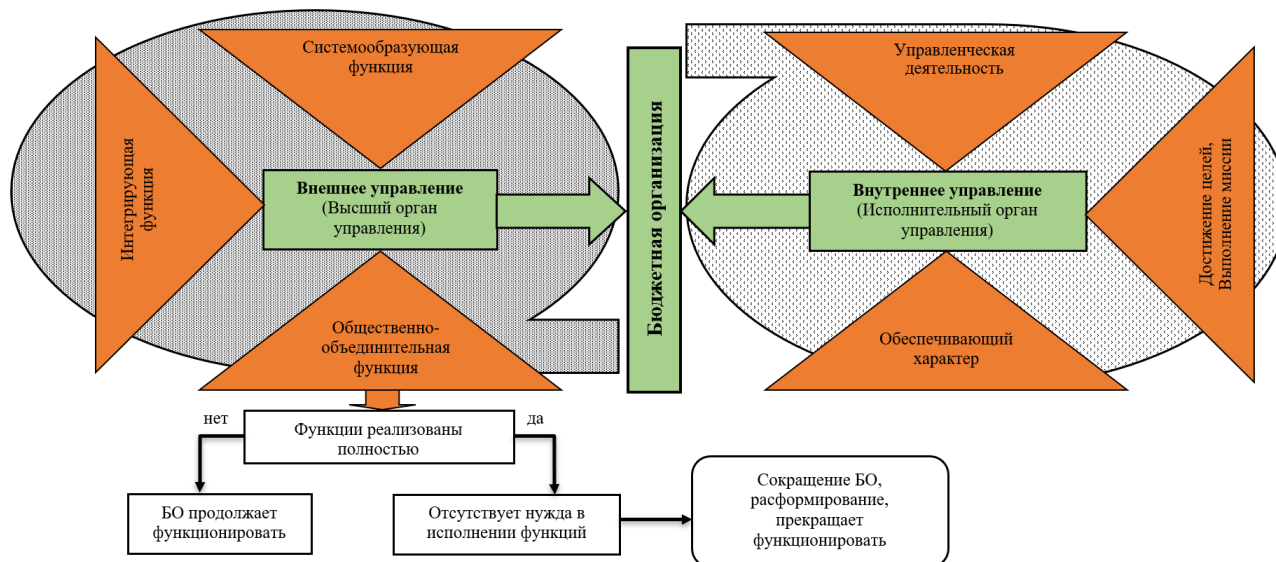


В связи с этим, управление человеческими ресурсами приобретает первостепенное значение. Нельзя недооценивать важность грамотного управления персоналом в современных организациях. Несмотря на высокую квалификацию управленческого состава, именно рядовые специалисты выполняют основную часть работы.

В современных условиях перехода к инновационной экономике возрастает значимость формирования собственной системы управления персоналом, которая ставит в центр внимания работника, способного к творческому и созидательному труду. Бюджетные организации играют важную роль в решении задач государственного значения, поэтому эффективность системы управления государственными органами власти является ключевым фактором для их успешного функционирования и реализации поставленных целей [9].

Механизм управления бюджетной организацией (БО) неразрывно связан с целенаправленным воздействием государства на ее деятельность, обусловленное участием БО в создании общественных благ и финансировании из государственного бюджета. Это обуславливает приоритетность внешнего управления над внутренним. Эффективность управления БО зависит от качества предоставляемых услуг и рационального финансового менеджмента, как на уровне государственного, так и муниципального финансирования.

Внешнее управление БО осуществляют высшие органы государственной власти, определяющие ее цели и гарантирующие защиту государственных интересов. К функциям внешнего управления относятся: установление устава, принципов формирования и эффективного использования имущества, а также вопросы реорганизации. Решение текущих задач возлагается на исполнительный орган организации [10]. Социальная стабильность бюджетной организации достигается посредством эффективной интегрирующей функции, направленной на сплочение персонала, оперативное руководство и администрирование. Механизм управления представлен на рисунке 2.



**Рисунок 2.** Механизм управления бюджетной организацией (составлено автором)

Системообразующая функция тесно связана с факторами, влияющими на систему управления: реализацией целей руководства и сотрудников, предоставлением услуг, выполнением государственного заказа и другими операционными задачами БО, взаимодействием с внешней средой для обеспечения достижения цели по созданию общественных благ. Системообразующая функция позволяет связать все подсистемы, интегрировать их во все процессы в организации, представляя БО как единую систему.

Таким образом, система управления БО включает подсистемы, управляющие всеми процессами предоставления и исполнения услуг, взаимодействия с внешней и внутренней средой, трансформацией БО в состояние реализации целей руководства. Это позволяет выявить сильные и слабые стороны системы, существующие проблемы в ее функционировании для обеспечения эффективной противодействия угрозам и гарантирования эффективного функционирования органа власти в будущем.

### Выводы

Таким образом, в состав системы управления бюджетной организацией можно отнести следующие подсистемы, управляющие всеми процессами по предоставлению и выполнению услуг, по взаимодействию с внешней и внутренней средой организации, по трансформации организаций в состояние реализации целей руководства, что направлено на выявление сильных и слабых сторон данной системы, существующих проблем в ее функционировании для того, чтобы данная система выступала в роли действенного механизма противодействия угрозам и обеспечения эффективного функционирования органа власти в будущем.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Проняева, Л.И. Принципы формирования и концепция развития учетно-аналитического обеспечения управления в бюджетных организациях / Л.И. Проняева, В.В. Горынин // Среднерусский вестник общественных наук. — 2015. — Т. 10, № 6. — С. 350–359. — DOI 10.12737/16998. — EDN VDPASR.
2. Исаков, А.М. Управление развитием бюджетных организаций здравоохранения в условиях оптимизации финансовых ресурсов / А.М. Исаков // Развитие территорий. — 2017. — № 4(10). — С. 62–66. — EDN YMWDXI.
3. Лутошкин, И.В. Формализация принципов управления бюджетной организацией / И.В. Лутошкин, И.Н. Ковалев // Прикладные экономические исследования. — 2023. — № 3. — С. 210–217. — DOI 10.47576/2949-1908\_2023\_3\_210. — EDN LOFIWH.
4. Бюджетная система / С.В. Потапов, Н.Р. Куркина, С.С. Артемьева, С.М. Макейкина. — Москва: Федеральное государственное бюджетное учреждение "Федеральный центр охраны здоровья животных", 2023. — 176 с. — ISBN 978-5-8156-1618-9. — EDN NLEPCW.
5. Черная, Е.Г. Финансы / Е.Г. Черная. — Волжский: Волгоградский государственный технический университет, 2024. — 189 с. — ISBN 978-5-98146-055-5. — EDN EIBWJT.
6. Супонева Ю.А. Сущность и отличительные черты бюджетной организации // Социально-культурные проекты как фактор развития приоритетных направлений в сфере культуры / Орел: Орловский государственный институт культуры, 2021 — С. 134–138 — EDN VCCENI.
7. Демина, И.Д. Организация внутреннего контроля и финансового аудита в организациях бюджетной сферы / И.Д. Демина, Т.И. Кришталева // Учет. Анализ. Аудит. — 2023. — Т. 10, № 3. — С. 45–57. — DOI 10.26794/2408-9303-2023-10-3-45-57. — EDN DSEDHK.

8. Багаутдинова, Ю.В. Игровые модели как инструмент повышения эффективности управления персоналом / Ю.В. Багаутдинова // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2024. — № 2(176). — С. 112–116. — DOI 10.34773/EU.2024.2.16. — EDN OCMPAZ.
9. Долженко, С.Б. Концепция бизнес-партнерства в управлении персоналом / С.Б. Долженко, Р.А. Долженко // Кадровик. — 2023. — № 3. — С. 49–56. — EDN IQKCTA.
10. Goloshchapova, T.V. Development of the Leading Sustainable and Viable e-Government Concept in the Post-COVID Era / T.V. Goloshchapova, N.N. Skornichenko, A.A. Turgaeva // Leadership, Entrepreneurship and Sustainable Development Post COVID-19: 2022 Prague Institute for Qualification Enhancement (PRIZK) International Leadership Conference, Prague, Czech Republic, 24–25 июня 2022 года / Wadim Strielkowski — Editor. — Prague, Czech Republic: Springer Nature Switzerland AG, 2023. — P. 147–160. — DOI 10.1007/978-3-031-28131-0\_11. — EDN PZONNH.



### **Khairullin Mars Faritovich**

K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management, Moscow, Russia  
E-mail: [Khairullin-Mars@ya.ru](mailto:Khairullin-Mars@ya.ru); [89049755219@ya.ru](mailto:89049755219@ya.ru)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1697-7281>  
RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=628766](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=628766)  
SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=54977530800>

### **Svekolnikov Pavel Alexandrovich**

K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management, Moscow, Russia  
E-mail: [stud040283@mgutu.loc](mailto:stud040283@mgutu.loc)

### **Flegler Gleb Igorevich**

K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management, Moscow, Russia  
E-mail: [stud040286@mgutu.loc](mailto:stud040286@mgutu.loc)

## **The management mechanism of a budget organization**

**Abstract.** Budgetary institutions play a key role in the country's economy. These include strategically important bodies that manage public finances, including tax revenues, which make up the bulk of regional budget revenues. These institutions define and regulate the most important financial relations between regional government agencies and the population. They are special organizational and legal forms whose activities are aimed at providing public goods. The sphere of activity of budgetary institutions covers many social areas. Budgetary institutions, unlike commercial organizations, do not carry out their activities on the basis of their own charters and development strategies. Their tasks and goals are determined by federal laws and regulations governing the relevant field of activity. The problem lies in the development of proposals for the formation of an up-to-date mechanism for managing budget funds.

It is worth noting that budgetary institutions operating in the non-productive sphere play an important role in ensuring the socio-economic development of regions and the provision of public goods. Their activities are strictly regulated by federal laws and regulations, which determines their unique position in the system of public administration. The main problem in the management of budgetary organizations is the development of an effective management mechanism that would take into account the specifics of their financing and tasks. In conditions of economic instability and increasing sanctions restrictions, the adaptability and flexibility of the management system is of particular importance, which requires the introduction of innovative approaches and technologies.

An important aspect is human resource management, since the professionalism and responsibility of employees directly affect the effectiveness of the tasks of budgetary institutions. In the context of the transition to an innovative economy, personnel management becomes strategically important, which requires the purposeful formation of managerial competencies.

**Keywords:** economics; finance; management; public finance; budgetary institutions; management mechanism; control