

Научная статья / Research Article

УДК 332.1

DOI: 10.36718/2500-1825-2022-3-132-145

Ольга Яковлевна Фролова^{1✉}, Валентина Сергеевна Литвинова²

^{1,2} Красноярский государственный аграрный университет, Красноярск, Россия

¹ vakulenko65@mail.ru

² tina.litvinova@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА СЕЛЕ

В статье рассматривается формирование системы стимулирования культурно-досуговой деятельности на селе. Цель исследования – определить динамику развития культурно-досуговой деятельности для повышения роли культуры как фактора, запускающего процессы консолидации общества, формирования общественного сознания на основе сохранения преемственности национальных ценностей. Государство предъявляет высокие требования к созданию современных культурно-досуговых площадок, которые очерчивают идентичность традиционных интересов народа. Повышение социальной значимости музейной работы, создание условий для традиционных кружков художественного творчества и популяризации объектов культурного наследия – все это обеспечивает создание культурного продукта и в целом определяет ориентиры развития гражданского общества. Сложившиеся противоречия в обеспечении культурно-массовой работы на селе авторы связывают с низким уровнем материально-технической базы, техническим оснащением цифровыми коммуникациями, доступностью к культурным ценностям. Исследована престижность работы в учреждениях культуры региона, уточнены инструменты стимулирования трудового поведения работников культурно-досуговой деятельности. В качестве концептуальной модели стимулирования доказана необходимость применения эффективного контракта с работниками клубной и творческой деятельности. Описан механизм управления трудовым поведением работников в культурно-досуговой деятельности для стимулирования профессиональной активности. Предложены критерии для стимулирования трудового поведения работников сельской культуры, такие, как разработка, участие в крупных творческих проектах, режиссура сценария и проведение внеплановых культурно-массовых мероприятий, оформление рекламы клубных мероприятий для потребителей, освещение творческой деятельности через районную общественно-политическую газету, обеспечение художественного уровня культурно-массового мероприятия, соблюдение графиков проведения творческих и культурно-массовых мероприятий.

Ключевые слова: эффективный контракт, критерии стимулирования трудового поведения, трудовая ситуация, мотивы, стимулы, уровень заработной платы

Для цитирования: Фролова О.Я., Литвинова В.С. Формирование системы стимулирования в управлении развитием культурно-досуговой деятельности на селе // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2022. № 3. С. 132–145. DOI: 10.36718/2500-1825-2022-3-132-145.

© Фролова О.Я., Литвинова В.С., 2022

Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2022. № 3. С. 132–145.

Socio-economic and humanitarian journal. 2022;(3):132–145.

Olga Yakovlevna Frolova^{1✉}, Valentina Sergeevna Litvinova²

^{1,2} Krasnoyarsk State Agrarian University, Krasnoyarsk, Russia

¹ vakulenko65@mail.ru

² tina.litvinova@mail.ru

**FORMING AN INCENTIVES SYSTEM IN THE CULTURAL
AND RECREATIONAL ACTIVITIES DEVELOPMENT
MANAGEMENT IN THE RURAL AREAS**

The paper discusses the formation of a system to stimulate cultural and leisure activities in the countryside. The purpose of the study is to determine the dynamics of the development of cultural and leisure activities in order to increase the role of culture as a factor that triggers the processes of consolidation of society, the formation of public consciousness based on the preservation of the continuity of national values. The state makes high demands on the creation of modern cultural and leisure sites that outline the identity of the traditional interests of the people. Increasing the social significance of museum work, creating conditions for traditional art circles and popularizing cultural heritage sites ensure the creation of a cultural product and, in general, determine the guidelines for the development of civil society. The existing contradictions in the provision of mass cultural work in the countryside are associated by the authors with a low level of material and technical base, technical equipment with digital communications, and accessibility to cultural values. The prestige of work in the cultural institutions of the region has been studied, the tools for stimulating the labor behavior of workers in cultural and leisure activities have been clarified. As a conceptual model of incentives, the necessity of using an effective contract with employees of club and creative activities has been proved. The mechanism for managing the labor behavior of workers in cultural and leisure activities to stimulate professional activity is described. Criteria are proposed for stimulating the labor behavior of workers in rural culture, such as developing, participating in large creative projects, directing a script and holding unscheduled cultural events, advertising club events for consumers, covering creative activity through the regional socio-political newspaper, ensuring the artistic level of cultural events, compliance with schedules for creative and cultural events.

Keywords: effective contract, criteria for stimulating labor behavior, labor situation, motives, incentives, wage level

For citation: Frolova O.Y., Litvinova V.S. Forming an incentives system in the cultural and recreational activities development management in the rural areas // Socio-economic and humanitarian journal. 2022. № 3. S. 132–145. DOI: 10.36718/2500-1825-2022-3-132-145.



Введение. На основе решения задач формирования общественного сознания и редакции процессов консолидации общества, сохранения преемственности национальных ценностей государство сегодня пересматривает подходы к созданию современных культурно-досуговых площадок, которые очерчивают идентичность традиционных интересов народа. Повышение социальной значимости музейной работы, создание условий для традиционных кружков художественного творчества и по-

пуляризации объектов культурного наследия – все это обеспечивает создание культурного продукта и в целом определяет ориентиры развития гражданского общества. Значимость сохранения самобытности народов и роли культурно-досуговой деятельности на селе нашли отражение в муниципальных программах социально-экономического развития. Сложившиеся противоречия в обеспечении культурно-массовой работы на селе мы связываем с низким уровнем материально-технической базы, техническим оснащением цифровыми коммуникациями, доступностью культурных ценностей массовому потребителю. Имеет место кадровый голод специалистов, прежде всего, создающих рыночные продукты культурно-интеллектуальной направленности.

Цель исследований. Для усиления работы по созданию современных культурно-досуговых площадок уточнить инструменты управления стимулированием трудового поведения работников культурно-досуговой деятельности.

Результаты исследования и их обсуждение. Красноярский край обладает богатым культурным потенциалом, представленным сетью краевых и муниципальных учреждений культуры (2632 ед.), которые реализуют услуги и обеспечивают широкий доступ к культурным ценностям. Основные статьи финансирования развития культуры в 2018–2020 гг. в крае распределились по следующим направлениям: театрално-зрелищные краевые государственные учреждения; сохранение и охрана объектов культурного наследия; музеи и библиотеки; учреждения культуры клубного типа; развитие и укрепление материально-технической базы учреждений культуры и субсидии муниципальным образованиям; развитие архивного дела. Финансовое обеспечение направлений имеет следующую динамику – с 5,7 млрд руб. в 2019 г. до 6,8 млрд руб. 2021 г.

По утверждению К. Маркса, «экономические интересы являются социально-экономической формой выражения материальных потребностей» [1]. Согласно статьи 129 Трудового кодекса РФ, зарплата работника – «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы..., а также включает компенсационные и стимулирующие выплаты...». Социально-трудовые отношения работников культурно-досуговой деятельности описываются системой экономических интересов на основе решения задач, связанных с удовлетворением социально-культурного заказа общества. На наш взгляд, формирование системы компенсационного стимулирования для работников культурно-досуговой деятельности необходимо осуществлять как процесс объективного движения формирования интереса, субъективного движения отражения интереса и общественной динамики удовлетворения потребности.

Наши обобщения статистических данных по уровню средней заработной платы, видов деятельности в Красноярском крае (рис. 1) показана-

ли, что за исследуемый период в учреждениях культуры, спорта и организации досуга и развлечений заработная плата на одного работника составляет в среднем 43,3 тыс. руб. Анализ величины средней заработной платы имеет значительную вариабельность по экономическим видам деятельности в крае.



Рис. 1. Среднемесячная заработная плата работников по видам экономической деятельности, руб. [2]

Двухфакторный дисперсионный анализ позволил установить дифференциацию заработной платы по видам экономической деятельности во временном периоде (табл. 1). Факторы, которые влияют на прирост заработной платы, достоверны с высокой вероятностью ($P < 0,001$), где в большей степени рассматривается признак вида экономической деятельности (96,25 %).

Таблица 1

Дисперсионный анализ среднемесячной заработной платы по видам деятельности

Источник вариации	Степень свободы (df)	Средний квадрат (MS)	F	P-значение	Доля влияния фактора, %
Фактор А (вид экономической деятельности)	18	1,03E+09	317,6	3,2199	96,25
Фактор Б (год)	2	3,01E+08	93,2	5,8196	3,14
Случайное отклонение	36	3234671	-	-	-

Для оценки динамики роста уровня среднемесячной начисленной заработной платы работников организации по видам экономической деятельности нами установлены темпы роста заработной платы по отраслям в краткосрочном периоде (рис. 2).



Рис. 2. Темп роста заработной платы работников организации по видам экономической деятельности, %

За исследуемый период 2018–2020 гг. наибольший темп роста начисленной заработной платы работников из 19 отраслей экономической деятельности в Красноярском крае имеют сельское, лесное хозяйство (126,3 %) и деятельность в области здравоохранения и социальных услуг (125,5 %). Темп роста уровня заработной платы работников в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений один из самых низких за исследуемый период – 108,3 %, что свидетельствует о необходимости усиления внимания государства к развитию отрасли.

Исследование нормативно-законодательных регуляторов стимулирования развития направлений реализации культурно-досуговой услуги [3, 4, 5, 6, 7] позволило нам выделить следующие основные направления работы:

- сохранение и создание условий для организации досуга и отдыха жителей и гостей сельских поселений;

- поддержка и организация творческих коллективов, студий и кружков художественного творчества, народных театров, музеев, любительских объединений и клубов по культурно-познавательным, историко-краеведческим, научно-техническим, природно-экологическим, культурно-бытовым и иным интересам, лекториев, народных университетов, школ и курсов прикладных знаний и навыков, проведение тематических вечеров, устных журналов, циклов творческих встреч, других форм просветительской деятельности;

- развитие массовых театрализованных праздников и представлений, народных гуляний, обрядов и ритуалов в соответствии с региональными и местными обычаями и традициями.

Например, использование цифровой платформы в работе приводит к изменениям в содержании и характере труда персонала и, как следствие, расширяет требования к компетенциям персонала в экспозиционно-выставочной, клубной деятельности, музейном деле на селе.

Постоянная часть выплат компенсационного характера в учреждении культуры положена по видам:

- за работу в местностях с особыми климатическими условиями (устанавливаются районный коэффициент, процентная надбавка к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, или надбавка за работу в местностях с особыми климатическими условиями);

- за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий, сверхурочной работе, работе в ночное время, работе в условиях ненормированного рабочего дня и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных);

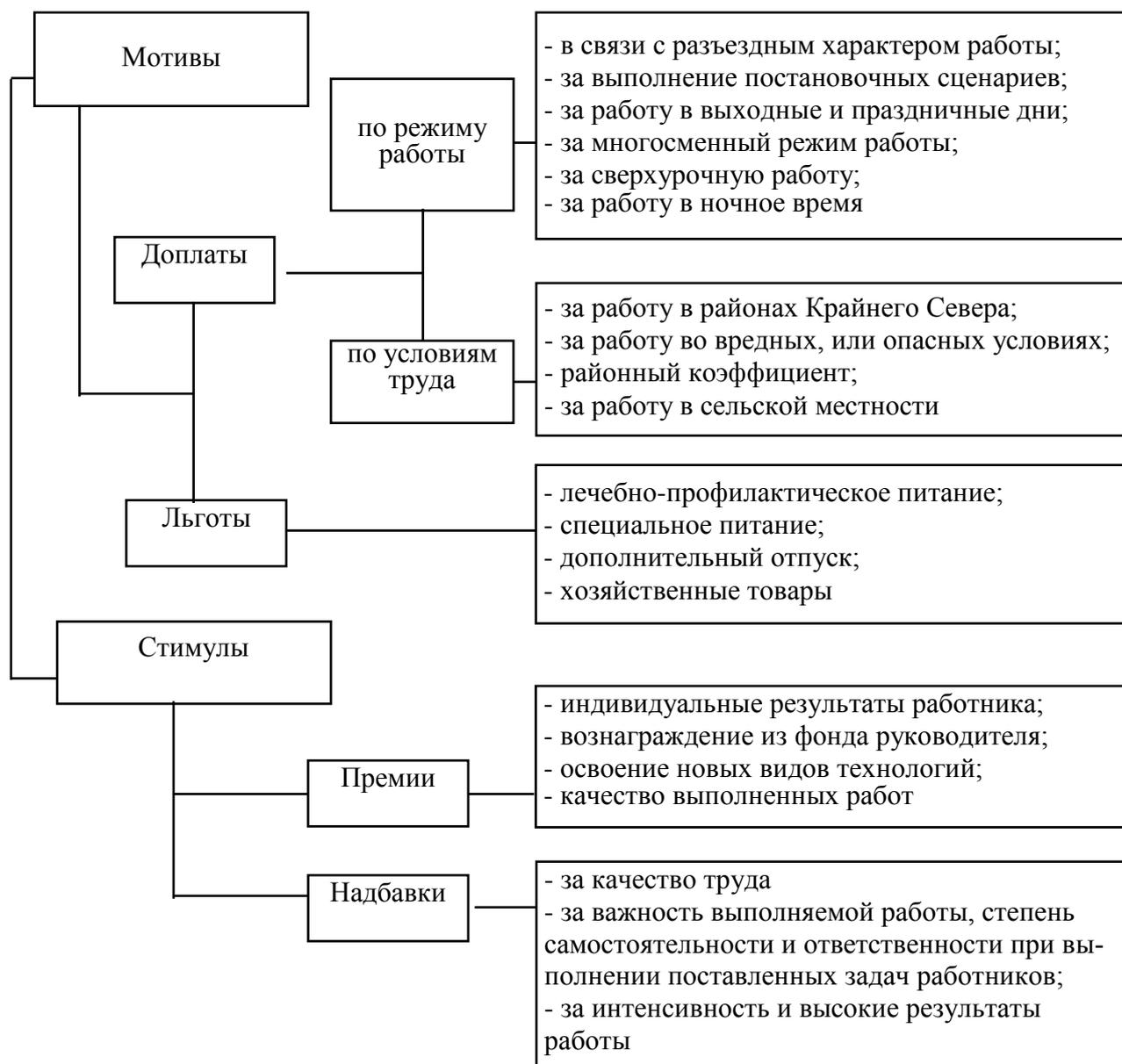


Рис. 3. Система материального стимулирования персонала

- за работу в закрытых административно-территориальных образованиях;
- за работу в сельской местности (рис. 3).

Социально-экономическая оценка культурно-досуговой деятельности учреждения состоит в реализации таких системных показателей, как увеличение целевых показателей (индикаторов) эффективности работы учреждения; расширение направлений клубной деятельности; увеличение количества мероприятий для социально-возрастного состава (пенсионеров, детей и подростков, людей с ограничениями жизнедеятельности и т. п.); динамика роста прибыли от коммерческих проектов.

Управление трудовым поведением работников в культурно-досуговой деятельности мы связываем с расширением творческой ак-

тивности работников [8, 9]. Причины, тормозящие развитие данной деятельности, связаны с высоким уровнем текучести основных работников, ведущих специалистов, которые уезжают по причине низкого качества жизни на селе. Структура вознаграждения ведущих специалистов не учитывает в полной мере творческий вклад, профессиональную активность работников. Например, период работы творческих площадок, создание творческих студий, охват населения культурно-массовыми мероприятиями обуславливает движение компетентности, состава, квалификации творческих работников и в целом формирует траектории выполнения социального заказа на муниципальном уровне.

Организационно-экономический механизм управления трудовым поведением можно скорретировать на основе управления мотивами, или стимулами, отвечающими современному уровню развития трудовых отношений с применением дополнительных локальных регуляторов. Ряд исследователей социально-трудовых отношений [10, 11, 12] утверждают об эффективности управления трудовым поведением персонала на основе применения инструментов дополнительного стимулирования к переменной части вознаграждения персонала (рис. 4).



Рис. 4. Организационно-экономический механизм управления трудовым поведением работника

С нашей точки зрения, «Эффективный контракт» с творческим работником должен стимулировать профессиональную активность и обеспечивать реализацию экономических отношений участников трудовых отношений по следующим позициям:

- обеспечить соответствие темпов роста заработной платы работников учреждений культуры качеству оказываемых государственных (муниципальных) услуг;
- обеспечить стимулирование повышение профессионального мастерства, уровня квалификации работников;
- повышать престижность и привлекательность работы в учреждениях культуры на селе;
- повышать конкурентоспособность учреждений культуры на рынке услуг.

На наш взгляд, в контракт необходимо включить следующие критерии деятельности для работников клубного формирования:

- участие в крупных творческих проектах, акциях, программах;
- сценарий, режиссура и проведение внеплановых культурно-массовых мероприятий учреждения по распоряжению администрации муниципального района;
- проведение (в качестве ведущего) концертных программ, театрализованных представлений, праздников, конкурсов и т.п.;
- участие в реализации мероприятий в рамках местных, районных, городских, краевых проектов, программ (творческих, молодежных, корпоративных);
- оформление рекламы клубных мероприятий для потребителей: афиши, объявления, буклеты, информационные стенды, консультации по телефону, информация при личном общении. Освещение творческой деятельности через районную общественно-политическую газету. Обновление интерактивных площадок для проведения мероприятий. Использование интернет-ресурсов, электронной почты, поисковой системы и других ресурсов. Сотрудничество по обмену опытом с учреждениями других регионов России через социальные сети;
- обеспечение художественного уровня культурно-массового мероприятия;
- соблюдение сроков выполнения мероприятий, графика их проведения.

Ряд вышеперечисленных позиций вошел в основу показателей расчетного листа для руководителя клубного формирования (табл. 2). Важно отметить, что постоянная часть вознаграждения творческого работника остается без изменений и включает оклад, доплату «сельские 25 %, районный коэффициент (30 %), северная надбавка (30 %)», выплаты по итогам работы за год. Переменная часть вознаграждения формируется на основе «Положения об оплате труда» за выполнение мероприятий

(срок, объем), качество (отмечена эффективность работы на региональном уровне), инновационную динамику (привлечение грантов, расширение творческих площадок).

Таблица 2

**Сравнительная эффективность материального стимулирования
руководителя клубного образования**

Показатель	Факт (Положение об оплате)	Проект (Эффективный контракт)
<i>Постоянная часть</i>		
Оклад, тыс. руб.	34,6	34,6
<i>Переменная часть</i>		
Эффективность работы на региональном уровне (грамоты, знаки отличия, благодарственные письма), %	15	15
Разработка инновационных проектов (площадки, гранты, клуб, мастер-класс), %	20	20
Выполнение мероприятий в установленные сроки, объемы, %	12	12
Участие в региональных крупных творческих проектах, акциях, программах, балл	-	15
Написание сценария и его режиссура, балл	-	20
Проведение внеплановых культурно-массовых мероприятий учреждения по распоряжению администрации, балл	-	10
Проведение авторских программ, праздников, конкурсов и т.п., балл	-	10
Участие в реализации мероприятий в рамках местных, районных, городских, краевых проектов, программ с творческой молодежью, балл	-	15
Разработка инновационных способов информирования потребителей (афиши, объявления, буклеты, информационные стенды, консультации по телефону, информация при личном общении и т.д.), балл		10
Итого в соответствии с положением об оплате, руб. в месяц	50,86	50,86
Стоимость 1 балла, тыс. руб.		1,0
Всего начислено за квартал, тыс. руб.	152,58	222,58
Фонд дополнительного стимулирования в соответствии с эффективным контрактом, тыс. руб. в квартал	-	70,0

Примечание. Составлено авторами на основе краткосрочного прогноза.

Применение «Эффективного контракта» в стимулировании персонала меняет структуру переменной части вознаграждения и обеспечивает дополнительное стимулирование творческой активности работников.

Повышение уровня вознаграждения для творческих работников предполагается за счет расширения охвата населения культурно-массовыми мероприятиями на коммерческой основе. В отношении каждого работника с определенной периодичностью (квартал, полугодие) формируются достигнутые показатели творческой активности. Работник заполняет отчет о выполнении показателей работы. Комиссия по аттестации принимает на рассмотрение отчеты по выполнению показателей эффективности деятельности работников. При назначении выплат по эффективному контракту можно рекомендовать их выплаты по итогам работы за квартал в отношении работников, не имеющих дисциплинарное взыскание в учетном периоде. Выплаты по итогам работы устанавливаются работнику приказом директора на основании решения аттестационной комиссии.

Заключение. Развитие современных технологий работы творческих площадок позволяет вывести культурно-досуговую деятельность на современный уровень, обеспечить укрепление культурных ценностей общества на основе наращивания интереса и притока посетителей на творческие площадки. Расширение коммерческой деятельности в условиях управления созданием культурных ценностей не только укрепляет государственность, но и на основе развития целевых площадок, мастерских классов, экспозиций, клубов формируются общественные ценности, целью которых является сохранение самобытности народов, они задают траекторию развития цивилизации народов на государственном уровне.

Стимулирование участия творческих коллективов как в региональных, так и национальных проектах, повысит интерес к проведению высокопрофессиональных творческих мастер-классов, к передовому опыту работы. Участие сотрудников в получении целевых грантов позволит расширить автономию бюджета творческих клубов и в целом увеличить уровень вознаграждения творческих работников. Направления, учитываемые в «Эффективном контракте», прежде всего, нацелены на расширение культурной деятельности, сохранение историко-культурных отношений народа.

Список источников

1. Маркс К., Энгельс Ф. Капитал. Критика политической экономии // Сочинения. Москва: Государственное издательство политической литературы, 1961. Т. 18. С. 773.
2. Красноярский краевой статистический ежегодник. 2020: стат. сб. /Красноярскстат. Красноярск, 2021. 516 с.
3. Закон Красноярского края от 28.06.2007 г. № 2-190 «О культуре». URL: www.krascult.ru.
4. Приказ Министерства культуры Красноярского края от 08.12.2009 г. № 136 «Об утверждении видов, условий, размера и порядка выплат

- стимулирующего характера, в том числе критериев оценки результативности и качества труда работников краевых государственных бюджетных и казенных учреждений, подведомственных министерству культуры Красноярского края». URL: www.krascult.ru.
5. Приказ Минтруда РФ от 26.04.2013 г. № 167 «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта». URL: www.consultant.ru.
 6. Приказ Минтруда РФ от 01.07.2013 г. № 287 «О методических рекомендациях по разработке органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений социального обслуживания населения, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников». URL: www.consultant.ru.
 7. Приказ Минкультуры РФ от 28.06.2013 г. № 920 «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений культуры, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников». URL: www.consultant.ru.
 8. *Фролова О.Я., Чепелева К.В.* Формирование механизма управления качеством государственной социальной услуги на муниципальном уровне // Проблемы современной экономики. 2020. № 4(76). С. 120–123.
 9. *Кудрявцева Е.И.* Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций: монография. Санкт-Петербург: СЗИУ РАНХиГС, 2012. 340 с.
 10. *Чуланова О.Л.* Эволюция развития компетентностного подхода в управлении персоналом // Современные проблемы социального и экономического управления: сб. науч. тр. / Сургут. гос. ун-т ХМАО – Югры. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2012. Вып. 5. С. 192–206.
 11. *Фролова О.Я., Фомина Л.В.* Реализация социально-экономической парадигмы развития сельских территорий // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2017. № 2 (6). С. 59–70.
 12. *Митрофанова Е.А.* Формирование модели компетенций: методический подход // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 8. С. 103–111.

References

1. *Marks K., Ehngel's F.* Kapital. Kritika politicheskoi ehkonomii // Sochineniya. Moskva: Gosudarstvennoe izdatel'stvo politicheskoi literatury, 1961. T. 18. S. 773.
2. Krasnoyarskii kraevoi statisticheskii ezhegodnik. 2020: stat. sb. /Krasnoyarskstat. Krasnoyarsk, 2021. 516 s.
3. Zakon Krasnoyarskogo kraya ot 28.06.2007 g. № 2-190 «O kul'turE». URL: www.krascult.ru.
4. Prikaz Ministerstva kul'tury Krasnoyarskogo kraya ot 08.12.2009 g. № 136 «Ob utverzhdenii vidov, uslovii, razmera i poryadka vyplat stimuliruyushchego kharaktera, v tom chisle kriteriev otsenki rezul'tativnosti i kachestva truda rabotnikov kraevykh gosudarstvennykh byudzhethnykh i kazennykh uchrezhdenii, podvedomstvennykh ministerstvu kul'tury Krasnoyarskogo kraYA». URL: www.krascult.ru.
5. Prikaz Mintruda RF ot 26.04.2013 g. № 167 «Ob utverzhdenii rekomendatsii po oformleniyu trudovykh otnoshenii s rabotnikom gosudarstvennogo (munitsipal'nogo) uchrezhdeniya pri vvedenii ehffektivnogo kontraktA». URL: www.consultant.ru.
6. Prikaz Mintruda RF ot 01.07.2013 g. № 287 «O metodicheskikh rekomendatsiyakh po razrabotke organami gosudarstvennoi vlasti sub"ektov RF i organami mestnogo samoupravleniya pokazatelei ehffektivnosti deyatel'nosti podvedomstvennykh gosudarstvennykh (munitsipal'nykh) uchrezhdenii sotsial'nogo obsluzhivaniya naseleniya, ikh rukovoditelei i rabotnikov po vidam uchrezhdenii i osnovnym kategoriyam rabotnikoV». URL: www.consultant.ru.
7. Prikaz Minkul'tury RF ot 28.06.2013 g. № 920 «Ob utverzhdenii Metodicheskikh rekomendatsii po razrabotke organami gosudarstvennoi vlasti sub"ektov RF i organami mestnogo samoupravleniya pokazatelei ehffektivnosti deyatel'nosti podvedomstvennykh uchrezhdenii kul'tury, ikh rukovoditelei i rabotnikov po vidam uchrezhdenii i osnovnym kategoriyam rabotnikoV». URL: www.consultant.ru.
8. *Frolova O.YA., Chepeleva K.V.* Formirovanie mekhanizma upravleniya kachestvom gosudarstvennoi sotsial'noi usluzhi na munitsipal'nom urovne // Problemy sovremennoi ehkonomiki. 2020. № 4(76). S. 120–123.
9. *Kudryavtseva E.I.* Kompetentsii i menedzhment: kompetentsii v menedzhmente, kompetentsii menedzherov, menedzhment kompetentsii: monografiya. Sankt-Peterburg: SZIU RANKhIGS, 2012. 340 s.
10. *Chulanova O.L.* Ehvolyutsiya razvitiya kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom // Sovremennye problemy sotsial'nogo i ehkonomicheskogo upravleniya: sb. nauch. tr. / Surgut. gos. un-t KHMAO – Yugry. – Surgut: ITS SuRGU, 2012. Vyp. 5. S. 192–206.

11. *Frolova O.YA., Fomina L.V. Realizatsiya sotsial'no-ehkonomicheskoi paradigmy razvitiya sel'skikh territorii // Sotsial'no-ehkonomicheskii i gumanitarnyi zhurnal Krasnoyarskogo GAU. 2017. № 2(6). S. 59–70.*
12. *Mitrofanova E.A. Formirovanie modeli kompetentsii: metodicheskii podkhod // Kadrovik. Kadrovyi menedzhment. 2010. № 8. S. 103–111.*

Статья принята к публикации 21.06.2022/
The article has been accepted for publication 21.06.2022.

Информация об авторах:

Ольга Яковлевна Фролова, профессор кафедры государственного, муниципального управления и кадровой политики, доктор экономических наук, доцент
Валентина Сергеевна Литвинова, доцент кафедры государственного, муниципального управления и кадровой политики, кандидат сельскохозяйственных наук

Information about the authors:

Olga Yakovlevna Frolova, Professor at the Department of State, Municipal Administration and Personnel Policy, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Valentina Sergeevna Litvinova, Associate Professor at the Department of State, Municipal Administration and Personnel Policy, Candidate of Agricultural Sciences

