

*Наминова К. А., кандидат экономических наук, доцент  
Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,  
г. Элиста, Российская Федерация, kermen.09@yandex.ru*

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ

**Аннотация.** Статья посвящена современным методам управления персоналом в учреждениях культуры. Приведена характеристика административных, экономических, психологических методов. Представлены инструменты воздействия в реализации административных методов управления персоналом. Отмечены достоинства и недостатки административных методов. Установлено, что материальное воздействие можно рассматривать как в отношении моральных стимулов (общественная форма), так и с позиций материального стимулирования, материальных санкций (коллективная и индивидуальная форма). Проведен анализ объема расходов федерального бюджета на культуру и кинематографию. Рассмотрены социально-психологические методы в управлении персоналом.

**Ключевые слова:** административные методы; экономические методы; социально-психологические методы; управление персоналом; культура; материальное воздействие; стимулирование; расходы; моральное поощрение

*Naminova K. A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,  
Elista, Russian Federation, kermen.09@yandex.ru*

## MODERN METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN CULTURAL INSTITUTIONS

**Annotation.** The article is devoted to modern methods of personnel management in cultural institutions. The characteristics of administrative, economic, and psychological methods are given. The tools of influence in the implementation of administrative methods of personnel management are presented. The advantages and disadvantages of administrative methods are noted. It is established that material impact can be considered as in relation to moral incentives (social form), material incentives, material sanctions (collective and individual form). The volume of federal budget expenditures on culture and cinematography is analyzed. Socio – psychological methods in personnel management are considered.

**Keywords:** administrative methods; economic methods; socio-psychological methods; personnel management; culture; material impact; incentives; expenses; moral encouragement

## ВВЕДЕНИЕ

Трудно представить современное общество без должного уровня культуры как качественной характеристики его жизнедеятельности. От развития культуры зависят возможность динамичного развития социально-экономических территорий, гармонизация общественных отношений, сохранение территориальной целостности страны. Глобализация, происходящая во всем мире, затрагивает экономические процессы, связанные со слиянием и поглощением различных организаций, влиянием управления культурной стороной и человеческим фактором, что является важным для максимизации ценности проведенных операций.

На государственном уровне принят национальный проект «Культура», его структура представлена тремя федеральными проектами: «Культурная среда», «Творческие люди», «Цифровая культура» (Национальный проект «Культура», 2018). Каждый из них имеет целевое значение, которое сводится к модернизации (проект «Культурная среда»), поддержке творческих инициатив (проект «Творческие люди»), цифровизации (проект «Цифровая культура»).

Возрастающее значение влияния государства на поддержку сферы культуры затрагивает один из самых важных вопросов – управление персоналом.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Методологической базой исследования выступает междисциплинарный метод познания, позволяющий исследовать и описывать методы управления персоналом в учреждениях культуры, финансирование расходов федерального бюджета на культуру и кинематографию, нормативно-правовую базу в области дисциплинарного взаимодействия как инструмента административных методов, единство социальных и психологических методов в области управление персоналом.

Использован факторный анализ, сбор и анализ статистической информации.

*Обсуждение.* Сегодня неувидителен тот факт, что от грамотного управления людьми, создания благоприятных условий их жизнедеятельности, хозяйствующие субъекты получают не только высокие размеры прибыли, но и желаемое состояние финансов для своей бесперебойной деятельности.

В сфере культуры нет случайных людей: это в первую очередь творческие люди, для которых важен результат деятельности. В подобных условиях именно методы управления персоналом в учреждениях культуры занимают первостепенное место.

В настоящее время известны различные методы управления персоналом в организациях, в том числе и культуры, их суть состоит в достижении поставленных задач посредством воздействия субъекта на объект. Такой вывод правомерен и находит свое подтверждение в трудах М.Ю. Вахрушевой (Вахрушева, 2013: 45), А.Я. Кибанова (Кибанов, 1997: 44), М.И. Литвиной и Г.Н. Николаевой (Литвинова, Николаева, 2022: 205), В.Е. Шумиловой, А.Н. Быстровой (Шумилова, Быстрова, 2022: 83); в коллективной работе под руководством В.М. Шарапова (Шарапова, Шарапова, Борисов, 2017: 33). Выделяющие следующие методы:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Зарубежная школа управления персоналом предлагает оперативные и стратегические методы (Huselid Mark A., 1995; Huselid Mark A., Jackson Susan E., Schuler Randall S., 1997).

## РЕЗУЛЬТАТЫ

М.В. Селиверстова и А.М. Вахмянина в своем исследовании отражают административные методы управления персоналом. Авторы считают, что «предметом применения административных методов управления персоналом в современных социально-экономических условиях являются интересы организации и работающего в организации персонала, а ее результатом должна быть взаимная их защищенность применительно ко всем участникам социально-трудовых отношений» (Селиверстова, Вахмянина, 2016).

При этом административные методы реализуются через конкретные инструменты (рис. 1).

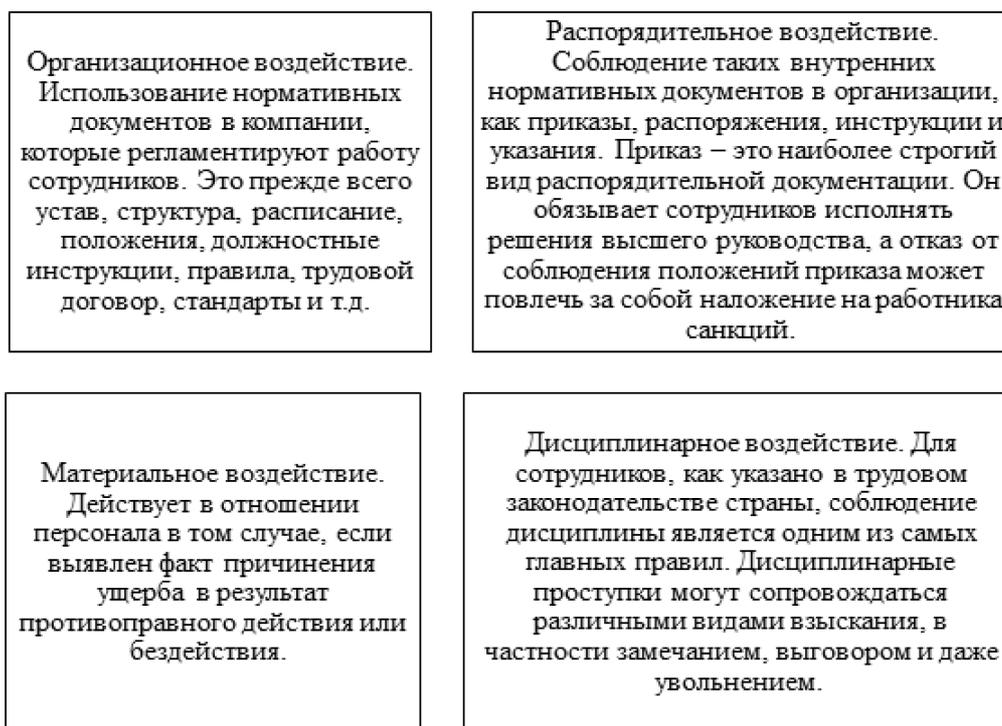


Рис. 1. Инструменты воздействия в реализации административных методов управления персоналом.

Рассмотрим, как инструменты воздействия в реализации административных методов управления реализуются в условиях учреждений культуры.

В учреждениях культуры наблюдается жесткая иерархическая структура, в которой на каждом низшем уровне сотрудникам дается меньше свободы в принятии решений. Данный факт в условиях сложной экономической ситуации расцениваем в большей степени как недостаток, проявляющийся в следующем:

- медленное решение, связанное с необходимостью прохождения (решения, согласования) между 4-6 уровнями;
- рост расходов и бумажной работы;
- демотивация молодого поколения, связанная с внутренними убеждениями о неопределенности, неинтересности их предложений для руководства.

В подобных условиях страдает качество сервиса, уровень предоставляемых услуг при этом снижается.

Административные методы включают необходимость подчинения сотрудников куль-

туры руководителю согласно государственным стандартам, должностным инструкциям и указаниям. При этом распорядительное воздействие достаточно велико, это касается приказов и распоряжений руководителя в соответствии с принятым документооборотом. В данных условиях на сотрудника налагается выполнение формализованных, детализированных обязанностей.

Одним из инструментов достижения поставленных учреждениями культуры целей является материальное воздействие, имеющее денежный эквивалент за различные проступки персонала. К ним относятся лишение премии, привлечение к материальной ответственности.

Трудовым кодексом РФ регламентируются меры дисциплинарного воздействия, распространяющиеся и на персонал учреждений культуры.



Рис. 2. Факторы, влияющие на виды дисциплинарной ответственности в учреждениях культуры (Трудовой кодекс, 2001)

Представленные виды дисциплинарной ответственности возможны с учетом всех факторов, которые оказывают на них влияние.

Все вышеизложенное касалось только административных методов управления персоналом в учреждениях культуры, на наш взгляд, проведенный анализ позволяет выделить преимущества и недостатки рассматриваемого метода.

Каждое управленческое решение должно иметь цель, сопряженную со стратегической целью, просчет имеет самые негативные исходы, в связи с чем главным преимуществом административных методов в управлении персоналом организации, в том числе и в учреждениях культуры, является наличие конкретного ответственного за управленческую ошибку.

Наряду с вышеизложенным имеется существенный недостаток, связанный с отсутствием мотивации для решения творческих задач, что непозволительно для учреждений культуры.

Экономические методы управления персоналом в учреждениях культуры связаны с мотивацией (заработная плата, стимулирующие выплаты, материальная помощь). К указанным методам также следует отнести и стимулирование. В данном вопросе мы солидарны с мнением А.М. Слинкова об упорядочении стимулов по рангам, их содержание приведено в таблице 1.

Таблица 1

Специфика формирования моральных стимулов в учреждениях культуры  
(О ведомственном знаке отличия, 2022; Слинков, 2011: 113)

Стимул	Элементы механизма стимулирования			
	содержание	информативность (бланк)	фиксация в трудовой биографии	персонализация
Устная благодарность	+	-	-	-
Тематические конкурсы по теме «Культура» (в т.ч. электронные)	+	+	-	-
Благодарность Министерства культуры региона, РФ	+	+	+	+
Почетная грамота Министерства культуры региона, РФ				
Ведомственный знак отличия Министерства культуры РФ – почетное звание «Ветеран труда»				
Занесение записей в Книгу почета организации	+	+	+	+

Содержание рис. 1 показывает, что материальное воздействие можно рассматривать как в отношении моральных стимулов (общественная форма), так и в отношении материального стимулирования, материальных санкций (коллективная и индивидуальная форма).

Автор пишет: «Каждый элемент механизма морального стимулирования несет специфическую нагрузку: содержание (текст) позволяет отразить основное содержание информации о заслугах работника и обеспечивает информирование окружающих, поясняя причину поощрения; наглядная информативность повышает пространственную и временную протяженность действия стимула посредством фиксации достижений на некотором бланке (свидетельстве, удостоверении, интернет-сайте и т.д.); фиксация в трудовой биографии позволяет переносить информацию о трудовых достижениях на любое новое место работы, что дополнительно повышает статус стимула; персонализация расширяет информативные возможности за счет повышения возможностей идентификации обладателя посредством визуализации награды (Слинков, 2011: 114)».

Материальное стимулирование также используется в учреждениях культуры, которые осуществляют свою деятельность в условиях государственного задания. Перевыполнение государственного задания ведет к росту финансирования и предполагает увеличение фонда оплаты труда персонала.

В связи с этим для совершенствования механизма дополнительного финансирования учреждений культуры за перевыполнение государственного задания в своем исследовании С.А. Воронин, Е.В. Харченко отмечают: «...Необходимо создание резервного фонда денежных средств, предусматривающего возмещение учреждениям расходов, связанных с перевыполнением показателей задания (Воронин, Харченко, 2014: 22-23). Авторы выделяют на эту цель 3% от всех расходов, предусмотренных органу исполнительной вла-

сти на соответствующий год, ссылаясь на Бюджетный кодекс РФ. Данное предложение выдвигается в отношении регионального бюджета. Несмотря на адекватность предложения, оно будет сложновыполнимо в условиях, например, дотационных регионов, где наблюдается хроническое состояние дефицита бюджетных средств (например, Республика Калмыкия).

Вместе с тем интересно рассмотреть, каков объем расходов на культуру и кинематографию был заложен в федеральном бюджете (табл. 2). Объем расходов на культуру и кинематографию в федеральном бюджете на протяжении всего динамического ряда имел повышательную величину: в 2020 г. по отношению к 2019 г. на 22009,1 млрд. руб. (144203,1-122194), в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 2140,5 млрд. руб. (146343,6-144203,1).

В большей степени это произошло за счет увеличения расходов по статье «Культура», в абсолютном размере наблюдаем рост, и удельный вес этого подраздела в общей сумме раздела бюджета является высоким: 2019 г.-84,27%, в 2020 г. – 88,70%, в 2021 г. – 90,42%.

Таблица 2

Динамика и структура расходов в федеральном бюджете на культуру и кинематографию

Наименование	2019 г. (Раздел бюджета «Культура, кинематография», 2019)		2020 г. (Раздел бюджета «Культура, кинематография», 2020)		2021 г. (Раздел бюджета «Культура, кинематография», 2021)	
	исполнено, млрд. руб.	%	исполнено, млрд. руб.	%	исполнено, млрд. руб.	%
Расходы на культуру, кинематографию, в т.ч	122194	100	144203,1	100	146343,6	100
- культура	102967,2	84,27	127903,1	88,70	132323,1	90,42
- кинематография	14878,4	12,18	11902,3	8,25	8192,4	5,60
- прикладные научные исследования в области культуры, кинематографии	458,1	0,37	554,2	0,38	525,4	0,36
- другие вопросы в области культуры, кинематографии	3890,3	3,18	3843,5	2,67	5302,7	3,62

Расходы по подразделу «Кинематография» также высокие, но с каждым годом в федеральном бюджете исполнение этих расходов имеет тенденцию к уменьшению, хотя удельный вес по этому подразделу находится на втором месте по сравнению с другими. Это обусловлено снижением расходов на предоставление указанных субсидий, а также уменьшением расходов на проведение культурных мероприятий в рамках празднования памятных дат субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

Расходы на другие вопросы в области культуры, кинематографии имеют два тренда развития:

- первый тренд связан с незначительным снижением расходов на рассматриваемые мероприятия и включает период 2019-2020 гг., здесь стоимость расходов уменьшилась

с 3890,3 млрд. руб. до 3843,5 млрд. руб. при одновременном росте общих расходов федерального бюджета на раздел «Культура и кинематография» на 22009,1 млрд. руб. (144203,1-122194);

- второй тренд направлен на рост расходов на данную статью с 3843,5 млрд. руб. в 2020 г. до 5302,7 млрд. руб. в 2021 г. при тенденции наращивания общих расходов федерального бюджета на раздел «Культура и кинематография» за этот период.

Удельный вес данного подраздела находится на третьем месте в общей структуре расходов и составляет: 2019 г. – 3,18%, в 2020 г. – 2,67%, в 2021 г. – 3,62%.

Наименьшую долю в общих расходах на культуру и кинематографию за весь динамический ряд составляют расходы по подразделу «Прикладные научные исследования в области культуры, кинематографии»: 2019 г. – 0,37%, в 2020 г. – 0,38%, в 2021 г. – 0,36%.

Суть социально-психологических методов в использовании достижений социологии и психологии для формирования положительной атмосферы в коллективе, стимулирования продуктивности сотрудников и их лояльности к компании и продуктам производства, эффективного использования различных форм морального поощрения, воздействия на групповое самосознание коллектива.

Данное утверждение имеет ключевое значение и позволяет сделать вывод о разнице между социальными и психологическими методами. Если первые связаны с контролем отношений в группах, между группами, то вторые направлены на индивидуальное поведение и межличностные отношения в группе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал учреждений культуры является тем средоточием знаний, творческого потенциала, который является решающим в процессе формирования эффективной работы учреждения, его конкурентоспособности на рынке услуг.

Обобщение, представленное в статье, предлагает методы управления персоналом в учреждениях культуры: административные; экономические; социально-психологические. Данное представление получило свое отражение на основе современных взглядов исследователей на поставленную проблему, законодательства РФ, расчетов и выводов авторов.

### *Литература*

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 04.11.2022), ст.192 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант».

Приказ Минкультуры России от 28.04.2022 №667 «О ведомственном знаке отличия Министерства культуры Российской Федерации, дающем право на присвоение звания «Ветеран труда», и благодарности Министра культуры Российской Федерации» (вместе с «Положением о почетной грамоте Министерства культуры Российской Федерации», «Положением о благодарности Министра культуры Российской Федерации») (Зарегистрировано в Минюсте России 15.08.2022 №69635) // Справочно-правовая система «Гарант».

Нацпроект «Культура» разработан в соответствии с указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и скорректирован в соответствии с указом от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс] // <https://culture.gov.ru/about/national-project/about-project/>.

Вахрушева М.Ю. Особенности применения методов управления персоналом / М.Ю. Вахрушева // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2013. №3(13). С. 44-46.

Воронин С.А. Стимулирование учреждений культуры на оказание государственных услуг / С.А. Воронин, Е.В. Харченко // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 10. С. 21-25.

Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления: учебник и практикум. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2017.

Кутас А. Система стимулирования: от сложного к простому / А. Кутас // Управление персоналом. 2010. № 1. С. 30.

Литвина М.И. Организационные и экономические методы управления персоналом в бюджетной сфере / М.И. Литвина, Г.Н. Николаева // Социальные и экономические системы. 2022. № 6-2(30.2). С. 205-223.

Селиверстова М.В., Вахмянина А.М. Особенности применения административных методов управления персоналом в современных социально-экономических условиях // ТДР. 2016. №3.

Слинков А.М. Формирование системы морального стимулирования к труду: инновационный подход // Вестник БГТУ имени В.Г. Шухова. 2011. №1. С. 112-115.

Управление персоналом в организации: учеб. пособие для всех форм обучения / Л.К. Аверченко; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. 203 с.

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.

Чернопяттов А.М. Маркетинг персонала: учебник / А.М. Чернопяттов. М.: Директ-Медиа, 2019. – 277 с.

Шарапова В.М., Шарапова Н.В., Борисов И.А. Система и методы управления персоналом // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. №8. С. 33-35.

Шумилина В.Е. Современные методы управления персоналом организации / В.Е. Шумилина, А.Н. Быстров // Наука и мир. 2022. № 3. С. 81-85.

Huselid Mark A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance // The Academy of Management Journal. 1995. Vol. 38. № 3.

Huselid Mark A., Jackson Susan E., Schuler Randall S. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance // The Academy of Management Journal. 1997. № 40.

Раздел бюджета «Культура, кинематография». Госрасходы: Официальный сайт// <https://spending.gov.ru/budget/fkr/08/?year=2019>

Раздел бюджета «Культура, кинематография». Госрасходы: Официальный сайт// <https://spending.gov.ru/budget/fkr/08/?year=2020>

Раздел бюджета «Культура, кинематография». Госрасходы: Официальный сайт// <https://spending.gov.ru/budget/fkr/08/?year=2021>

### References

Trudovoj kodeks Rossijskoj Federatsii ot 30.12.2001 N 197-FZ (red. ot 04.11.2022), st.192 [Elektronnyj resurs]// Spravochno-pravovaja sistema «Garant» [Labor Code of the Russian Federation dated December 30, 2001 N 197-FZ (as amended on November 4, 2022), art. 192 [Electronic resource] // Garant legal reference system [in Russian].

Prikaz Minkul'tury Rossii ot 28.04.2022 N 667 "O vedomstvennom znake otlichija Ministerstva kul'tury Rossijskoj Federatsii, dajuschem pravo na prisvoenie zvanija "Veteran truda", i blagodarnosti Ministra kul'tury Rossijskoj Federatsii" (vmeste s "Polozheniem o pochetnoj gramote Ministerstva kul'tury Rossijskoj Federatsii", "Polozheniem o blagodarnosti Ministra kul'tury Rossijskoj Federatsii") (Zaregistrovano v Minjuste Rossii 15.08.2022

N69635) // Spravochno-pravovaja sistema «Garant» [Order of the Ministry of Culture of Russia dated April 28, 2022 N 667 «On the departmental insignia of the Ministry of Culture of the Russian Federation, giving the right to confer the title «Veteran of Labor», and gratitude from the Minister of Culture of the Russian Federation» (together with the «Regulations on the diploma of the Ministry of Culture of the Russian Federation», «Regulations on the gratitude of the Minister of Culture of the Russian Federation») (Registered with the Ministry of Justice of Russia on 15.08.2022 N 69635) // Legal reference system «Garant» [in Russian].

Natsproekt «Kul'tura» razrabotan v sootvetstvii s ukazom Prezidenta Rossijskoj Federatsii ot 7 maja 2018 goda № 204 «O natsional'nyh tseljah i strategicheskikh zadachah razvitija Rossijskoj Federatsii na period do 2024 goda» i skorrektirovan v sootvetstvii s ukazom ot 21 ijulja 2020 goda № 474 «O natsional'nyh tseljah razvitija Rossijskoj Federatsii na period do 2030 goda» [Elektronnyj resurs] // <https://culture.gov.ru/about/national-project/about-project/> [The national project “Culture” was developed in accordance with the decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018 No. 204 “On national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2024” and adjusted in accordance with the decree of July 21, 2020 No. 474 “On the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030” [Electronic resource] // <https://culture.gov.ru/about/national-project/about-project/> [in Russian].

Vahrusheva, M. Ju. Osobennosti primenenija metodov upravljenija personalom [Features of the application of personnel management methods] / M. Ju. Vahrusheva // Problemy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitija Sibiri. 2013. № 3(13). S. 44-46.. [in Russian].

Voronin, S. A. Stimulirovanie uchrezhdenij kul'tury na okazanie gosudarstvennyh uslug [Stimulation of cultural institutions for the provision of public services] / S.A. Voronin, E.V. Harchenko // Sotsial'no-ekonomicheskie javlenija i protsessy. 2014. T. 9. № 10. S. 21-25. [in Russian].

Gaponenko, A. L., Savel'eva, M. V. Teorija upravljenija: uchebnik i praktikum [Management theory: textbook and workshop]. 2-e izd., pererab. i dop. – M.: Jurajt, 2017. [in Russian].

Kutas A. Sistema stimulirovanija: ot slozhnogo k prostomu [Incentive system: from complex to simple] / A. Kutas // Upravlenie personalom. 2010. № 1. S. 30.. [in Russian].

Litvina, M. I. Organizatsionnye i `ekonomicheskie metody upravljenija personalom v bjudzhetnoj sfere [Organizational and economic methods of personnel management in the budgetary sphere] / M. I. Litvina, G. N. Nikolaeva // Sotsial'nye i `ekonomicheskie sistemy. 2022. № 6-2(30.2). S. 205-223. [in Russian].

Seliverstova M. V., Vahmjanina A.M. Osobennosti primenenija administrativnyh metodov upravljenija personalom v sovremennyh sotsial'no-ekonomicheskikh uslovijah [Features of the application of administrative methods of personnel management in modern socio-economic conditions] // TDR. 2016. №3. [in Russian].

Slinkov A. M. Formirovanie sistemy moral'nogo stimulirovanija k trudu: innovatsionnyj podhod [Formation of a system of moral incentives for work: an innovative approach] // Vestnik BGTU imeni V. G. Shuhova. 2011. №1. S. 112.-115. [in Russian].

Upravlenie personalom v organizatsii : ucheb. posobie dlja vseh form obuchenija [Personnel management in the organization: textbook. manual for all forms of education] / L. K. Averchenko ; RANHiGS, Sib. in-t upr. Novosibirsk : Izd-vo SibAGS, 2015. 203 s. [in Russian].

Upravlenie personalom organizatsii: Uchebnik [Personnel management of the organization] / Pod red. A.Ja.Kibanova.-M.: INFRA-M, 1997. 512 s. [in Russian].

Chernopjatov A.M. Marketing personala: uchebnik [Personnel marketing: textbook] / A.M. Chernopjatov. M.: Direkt-Media. 2019. 277 s. [in Russian].

Sharapova V.M., Sharapova N.V., Borisov I.A. Sistema i metody upravljenija personalom [System and methods of personnel management] // Intellekt. Innovatsii. Investitsii. 2017. №8. S.33-35. [in Russian].

Shumilina, V. E. *Sovremennye metody upravlenija personalom organizatsii* [Modern methods of personnel management in an organization] / V. E. Shumilina, A. N. Bystrov // *Nauka i mir*. 2022. № 3. S. 81-85. // *Science and the world*. 2022. No. 3. P. 81-85. [in Russian].

Huselid Mark A. *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance* // *The Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38. № 3.

Huselid Mark A., Jackson Susan E., Schuler Randall S. *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance* // *The Academy of Management Journal*. 1997. № 40.

Razdel bjudzheta «Kul'tura, kinematografija». Gosrashody: Ofitsial'nyj sajt// <https://spending.gov.ru/budget/fkr/08/?year=2019> [Section of the budget “Culture, cinematography”. Government spending: Official website// <https://spending.gov.ru/budget/fkr/08/?year=2019> [in Russian].

Razdel bjudzheta «Kul'tura, kinematografija». Gosrashody: Ofitsial'nyj sajt// <https://spending.gov.ru/budget/fkr/08/?year=2020> [Budget section “Culture, cinematography”. Government spending: Official website// <https://spending.gov.ru/budget/fkr/08/?year=2020> [in Russian].

Razdel bjudzheta «Kul'tura, kinematografija». Gosrashody: Ofitsial'nyj sajt// <https://spending.gov.ru/budget/fkr/08/?year=2021> [Section of the budget “Culture, cinematography”. Government spending: Official website// <https://spending.gov.ru/budget/fkr/08/?year=2021> [in Russian].