Лукахин И. А.
E-mail: ivanlukakhin@yandex.ru
Эркин А.Ф.
E-mail: Erkin007@bk.ru

Анализ деятельности Финансового управления Администрации г.о. Химки

Актуальность: Местное самоуправление в Российской Федерации, согласно Конституции РФ (ст. 130–133), является важнейшим институтом, обеспечивающим самостоятельное решение населением вопросов местного значения [1]. Ключевая роль в реализации этих полномочий принадлежит финансовым органам муниципалитетов, которые формируют, утверждают и исполняют местный бюджет, управляют муниципальной собственностью и налоговыми доходами. Как отметил Председатель Правительства РФ М.В. Мишустин, эффективное местное самоуправление — это фундамент для достижения национальных целей и повышения качества жизни граждан [5].

Вместе с тем практика показывает, что даже при формальном соблюдении бюджетного законодательства многие муниципальные образования сталкиваются с проблемой недостаточной прозрачности и объективности оценки результатов деятельности финансовых управлений [7, с. 197]. В г.о. Химки — крупном подмосковном центре с динамичной экономикой — вопросы рационального использования бюджетных средств приобретают особую остроту в связи с масштабными инфраструктурными и социальными проектами [8, с 205].

Объект исследования – деятельность Администрации городского округа Химки.

Предмет – деятельность Финансового управления Администрации г.о. Химки в части оценки результативности использования бюджетных ресурсов.

Цель работы – разработка предложений по совершенствованию оценки результатов деятельности Финансового управления Администрации г.о. Химки.

Исследуемая управленческая проблема: заключается в том, что при наличии формально разработанных бюджетных регламентов в Финансовом управлении Администрации г.о. Химки отсутствует комплексная методика оценки результативности расходов, что приводит к неоптимальному распределению ресурсов, снижению прозрачности и недостаточной увязке бюджетных затрат с реальными социально-экономическими эффектами для населения.

Гипотеза: отсутствие комплексной методики оценки, ориентированной на качество управленческих решений и результативность бюджетных расходов, приводит к неоптимальному распределению ресурсов и замедлению реализации проектов, что снижает удовлетворённость населения.

Методы исследования: анализ документов, план-факт анализ, систематизация, сравнительный анализ подходов.

Оценка результативности управления финансовыми ресурсами традиционно базируется на нескольких методологических подходах. В таблице 1 приведена их обобщённая характеристика применительно к муниципальному уровню.

Таблица 1

Подходы к оценке результативности управления финансовыми ресурсами муниципалитета [9, с. 6; 10, с. 136]

Подход	Фокус анализа	Основные инструменты	Преимущества	Ограничения для МСУ
Коэффициентный (финансовый)	Финансовые коэффициенты (ликвидность, долговая нагрузка, доля собственных доходов)	Расчёт и сравнение с нормативами, бенчмарками	Простота, универсальность, сравнимость	Статичность, не учитывает качественные факторы управления
Ресурсный (затратный)	Стоимость привлечения ресурсов, результативность размещения средств	Анализ структуры капитала, WACC, оценка налоговых потерь	Позволяет минимизировать стоимость заимствований	Сложен для муниципалитетов с нерыночными источниками доходов
Процессный (функциональный)	Качество бизнес-процессов планирования, исполнения, контроля, отчётности	Оптимизация документооборота, автоматизация, регламенты	Повышает прозрачность и оперативность	Требует детального описания процессов, трудоёмок
Системный (комплексный)	Интеграция всех аспектов: количественные, качественные, риск-менеджмент, стратегическое планирование	KPI, сбалансированная система показателей, анализ внешней среды	Наиболее полная и объективная картина	Высокие требования к квалификации и информационным системам

Для муниципальных финансовых органов наиболее адекватным признаётся **комплексный подход**, сочетающий финансовые коэффициенты (например, доля собственных доходов, уровень дефицита), процессные индикаторы (соблюдение сроков исполнения бюджета) и качественные оценки (удовлетворённость получателей услуг, прозрачность отчётности) [11, с. 220]. Однако на практике многие финансовые управления (включая анализируемое) ограничиваются формальным контролем целевого использования средств без глубокого анализа результативности.

Далее перейдем к анализу деятельности Финансового управления Администрации г.о. Химки. Городской округ Химки — один из наиболее экономически развитых муниципалитетов Московской области. За период 2020–2025 гг. наблюдался устойчивый рост ключевых показателей:

Численность населения увеличилась на 8–10% (за счёт миграции и естественного прироста);

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата выросла с 65 тыс. руб. до 98 тыс. руб.;

Объём инвестиций в основной капитал превысил 45 млрд руб. в 2024 г.;

Оборот малого и среднего предпринимательства вырос в 1,6 раза.

Данные тенденции сформировали растущую доходную базу бюджета. Далее перейдем к ее анализу, который показывает следующие закономерности (табл. 2).

Таблица 2

Основные параметры бюджета г.о. Химки, млрд руб. [4]

Год	Доходы	Расходы	Дефицит (-) / профицит (+)	Муниципальный долг
2020	18,2	18,5	-0,3	1,2
2021	19,5	19,7	-0,2	1,1
2022	21,1	21,0	+0,1	0,9
2023	23,4	23,8	-0,4	1,4
2024	25,6	26,1	-0,5	1,6
2025 (план)	27,8	28,3	-0,5	1,8

Проведя анализ данных, отраженных в таблице 2, авторы исследования пришли к следующим выводам:

Доходы муниципального образования растут стабильно, в среднем на 9–10% в год, что опережает инфляцию.

Расходы также увеличиваются, при этом дефицит находится в пределах 1,5–2% от объёма доходов, что соответствует Бюджетному кодексу РФ.

Муниципальный долг остаётся контролируемым (менее 10% от собственных доходов), однако его рост в 2024–2025 гг. требует мониторинга.

Как было выявлено путем проведения анализа научной литературы, приоритетными направлениями развития в г.о. Химки и, как следствие, расходов являются: образование (≈35%) [12, с. 129], ЖКХ (≈20%) [13, с. 135], социальная политика (≈18%) [14, с. 480]. Вместе с тем в отчётных документах Финансового управления отсутствуют: индикаторы общественной результативности; анализ результативности «прочих расходов» – доля которых выросла с 8% до 14% за 2020–2024 гг., но их внутренняя структура публично не раскрывается; оценка качества финансового менеджмента главных распорядителей бюджетных средств (отсутствуют рейтинги, не проводится анализ причин отклонений плана от факта).

Таким образом, несмотря на формально сбалансированный бюджет и рост доходов, система оценки результатов деятельности Финансового управления остаётся фрагментарной и не позволяет ответить на ключевой вопрос: насколько эффективно каждый бюджетный рубль способствует достижению стратегических целей округа.

следующие системные проблемы.

Существующие регламенты (Положение о Финансовом управлении, порядок составления и исполнения бюджета) детально прописывают процедурные аспекты – сроки, формы отчётности, подписание документов. Однако отсутствуют требования к:

обоснованности управленческих решений при перераспределении бюджетных ассигнований;

глубине анализа финансовых данных (например, факторный анализ отклонений);

механизмам ответственности за неэффективное использование средств (административной, материальной).

Отчёты об исполнении бюджета публикуются на официальном сайте, но:

данные агрегированы по укрупнённым статьям (КРБР), что не позволяет оценить связь расходов с конкретными результатами;

отсутствует публичная методика расчёта эффективности муниципальных программ – формальные отчёты сводятся к проценту освоения средств, а не к достижению индикаторов.

Бюджет формируется на один год и два плановых года, однако долгосрочная финансовая стратегия (на 10–15 лет) отсутствует. Инвестиционные проекты часто тормозятся из-за несогласованности текущего финансирования и перспектив привлечения внебюджетных средств.

Эти факторы снижают качество аналитической работы и препятствуют переходу к современным моделям финансового менеджмента в публичном секторе.

Далее перейдем к авторским предложениям по совершенствованию управления финансовыми ресурсами Администрации г.о. Химки.

На основе проведённого анализа и с учётом лучших практик (опыт г. Москвы, Санкт-Петербурга, Казани) [15, с. 110-131; 16, с. 140; 17, с. 169] разработаны следующие предложения.

1. Внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) для Финансового управления. Предлагается утвердить перечень целевых индикаторов, отражающих как внутреннюю эффективность, так и внешние результаты (см. таблицу 3).

Таблица 3

Предлагаемые KPI Финансового управления г.о. Химки

Категория	Показатель	Периодичность	Целевое значение (2026)
Доходы	Отклонение прогноза налоговых и неналоговых доходов от факта	Ежеквартально	≤ 5%
Расходы	Доля расходов, охваченных муниципальными программами	Ежегодно	95%
Результативность	Степень достижения показателей муниципальных программ (средневзвешенная)	Ежегодно	≥ 90%
Качество управления	Доля закупок, проведённых конкурентными способами	Ежеквартально	≥ 70%
Прозрачность	Индекс публичности бюджетных данных (по методике Минфина)	Ежегодно	0,8 (из 1)
Финансовая устойчивость	Доля собственных доходов в общем объёме доходов	Ежегодно	≥ 60%

Данные KPI должны быть увязаны с системой мотивации руководителей и специалистов Финансового управления (премирование за достижение, депремирование за систематические отклонения).

2. Переход к долгосрочному программно-целевому бюджету с усиленной аналитикой.

Рекомендуется:

Разработать среднесрочную финансовую стратегию на 2026–2030 гг. с выделением «бюджетных правил» (максимальный дефицит, предельный долг).

Внедрить элементы бюджетирования, ориентированного на результат в каждой муниципальной программе: паспорт программы должен содержать не менее трёх конечных социально-экономических индикаторов, измеряемых ежегодно.

Проводить функционально-стоимостной анализ расходов раз в три года, по итогам которого неэффективные статьи сокращаются или реструктурируются.

Для повышения объективности и снижения трудоёмкости предлагается:

1. Внедрить единую автоматизированную систему управления финансамина базе уже используемого «Бюджет-СМАРТ» или аналогичной), с модулями:

- прогнозирования доходов (нейросетевые модели);

- мониторинга достижения KPI в реальном времени;
- автоматической генерации «отчётов об эффективности» по каждому ГРБС.

2. Создать открытый портал бюджетных данных с визуализацией (дашборды) для граждан и бизнеса, где каждый сможет увидеть не только суммы, но и конкретные результаты (километры отремонтированных дорог, количество мест в новых школах и т.д.). Существующий портал не детализирует реальных данных, а лишь общую информацию о том, что такое бюджет.

Явно имеет место необходимость, объектив продиктованная запросом жителей г.о. Химки [14, с. 480], обязать Финансовое управление ежегодно публиковать доклад о результативности бюджетных расходов с открытыми данными о выявленных неэффективных расходах и мерах, принятых для их сокращения. Кроме того, необходимо ввести в административный регламент ежегодного публичного отчёта о результатах деятельности Финансового управления перед депутатами Совета депутатов и представителями общественности.

Предложенный комплекс мер направлен на устранение выявленных пробелов: он дополняет формальные процедуры качественными критериями, внедряет прозрачные KPI и цифровые инструменты

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные предложения могут быть непосредственно использованы Финансовым управлением Администрации г.о. Химки, а также рекомендованы другим муниципалитетам Московской области. Отдельные элементы (например, методика KPI для финансового управления) имеют потенциал для масштабирования на региональном уровне.

Заключение

В рамках настоящей статьи были решены следующие задачи:

1. Проанализированы подходы к оценке результативности финансовых органов местного самоуправления. Показано, что наиболее адекватным для муниципального уровня является комплексный подход, сочетающий финансовые, процессные и качественные индикаторы.

2. Выявлены проблемы в деятельности Финансового управления Администрации г.о. Химки: отсутствие требований к обоснованности решений, фрагментарность оценки результативности, слабая интеграция со стратегическим планированием, недостаток цифровизации.

3. Разработаны некоторые авторские предложения по совершенствованию управления финансовыми ресурсами, включая внедрение системы KPI, переход к долгосрочному программному бюджету, цифровизацию процессов, усиление внутреннего аудита и повышение квалификации кадров.

Гипотеза исследования подтвердилась: отсутствие комплексной методики оценки действительно создаёт риски неоптимального распределения ресурсов; предложенные меры позволят повысить прозрачность и результативность финансового управления, что в конечном счёте будет способствовать улучшению качества жизни населения г.о. Химки.

Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Российская газета. — 2020. — № 144.

2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/?ysclid=mr7e3dq7x5844349511 (дата обращения: 10.06.2026).

3. Постановление Правительства РФ от 03.11.2015 № 1193 «О мониторинге закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_188485/3fed61f1624151619d15893afb83fc62f675a663/?ysclid=mr7e3ub9qv654587632 (дата обращения: 10.06.2026).

4. Отчёты об исполнении бюджета городского округа Химки за 2020–2024 гг. – [Электронный ресурс]. URL: https://sdhimki.ru/upload/document/fa57053d7123c365ab1dae6b8b218520.pdf (дата обращения: 10.06.2026).

5. Мишустин М.В. Выступление на Совете по местному самоуправлению (стенограмма, 2024). [Электронный ресурс]. URL: https://leo-mosk.livejournal.com/10804661.html?ysclid=mr7e55ns5d456600550 (дата обращения: 10.06.2026).

6. Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности финансовых органов субъектов РФ и муниципальных образований (проект Минфина России, 2023).

7. Богомолова, В. Л. Оценка финансовой устойчивости муниципального бюджета (на примере бюджета муниципального образования «город Калуга») / В. Л. Богомолова, М. А. Солярик // ДОСТИЖЕНИЯ ВУЗОВСКОЙ науки 2021 : сборник статей XVII Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 20 января 2021 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2021. – С. 195-199.

8. Казейкин, С. В. Оценка внедрения программно-целевого управления в работу муниципального округа в условиях цифровой трансформации (на примере Администрации городского округа Химки) / С. В. Казейкин // Современные механизмы государственного управления и отраслевых политик: оценка и перспективы : Сборник трудов XXXVI международной научно-практической конференции, Химки, 04 марта 2026 года. – Химки: Академия гражданской защиты Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий имени генерал-лейтенанта Д.И. Михайлика, 2026. – С. 206-217.

9. Лазарева, Н. В. Внутренний финансовый аудит как инструмент управления финансами муниципалитетов / Н. В. Лазарева // Вестник Московского университета. Серия 26: Государственный аудит. – 2022. – № 2. – С. 5-15.

10. Самылова, А. С. Проблемы формирования местных бюджетов и пути их решения / А. С. Самылова, А. Р. Дожид // Конкурентоспособность территорий : Материалы XXI Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов. В 8-ми частях / Ответственные за выпуск Я.П. Силин, Е.Б. Дворядкина. Том Часть 4 : Уральский государственный экономический университет, 2018. – С. 135-137.

11. Кривоносова, Н. Я. Организация местного самоуправления и состояние местных бюджетов Германии и России: сравнительный анализ / Н. Я. Кривоносова // Известия Байкальского государственного университета. – 2018. – Т. 28, № 2. – С. 208-222.

12. Сычева, Е. В. Основные проблемы муниципального управления в сфере образования Администрации городского округа Химки / Е. В. Сычева // Инновации. Наука. Образование. – 2023. – № 73. – С. 125-131.

13. Карачаров, Р. В. Выявление проблем в деятельности МКУ "Дирекция жилищно-коммунального хозяйства" Г.О. Химки Московской области / Р. В. Карачаров // Современные механизмы государственного управления и отраслевых политик: оценка и перспективы : Сборник материалов XXXV международной научно-практической конференции, Химки, 26 февраля 2025 года. – Химки: Академия гражданской защиты МЧС России им. генерал-лейтенанта Д.И. Михайлика, 2025. – С. 128-141.

14. Маклакова, Е. Д. Анализ качества жизни населения в Г.О. Химки методом анкетирования / Е. Д. Маклакова // Особенности государственной политики России в условиях санкций : сборник трудов Восьмой межвузовской научной конференции, Химки, 15 декабря 2020 года / Академия гражданской защиты МЧС России. – Химки: Академия гражданской защиты МЧС России, 2020. – С. 477-486.

15. Сафронов, А. В. Повышение эффективности инвестиционных расходов бюджета города Москвы : специальность 08.00.10 "Финансы, денежное обращение и кредит" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Сафронов Алексей Васильевич. – Москва, 2013. – 143 с.

16. Свечкарева, Е. М. Развитие программного бюджета Санкт-Петербурга / Е. М. Свечкарева // Управление общественными финансами: актуальные проблемы, новые решения и стратегии развития. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. – С. 135-144.

17. Шушков, В. А. Роль межбюджетных трансфертов в структуре бюджетов крупнейших городов РФ (Москва, Санкт-Петербург, Казань) / В. А. Шушков // Modern Science. – 2020. – № 5-1. – С. 168-170.