

**Шахова Снежана Анатольевна**

студент магистратуры  
Московский университет им. С.Ю. Витте  
Москва, Россия

**Вирина Ирина Владимировна**

Доцент кафедры экономики городского  
хозяйства и сферы обслуживания  
Московский университет им. С.Ю. Витте  
Москва, Россия

**ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ  
БЮДЖЕТНЫМИ РЕСУРСАМИ В МУНИЦИПАЛИТЕТАХ****Аннотация**

Рассматриваются концептуальные основы и практические аспекты внедрения инновационных подходов к управлению бюджетными ресурсами в муниципальных образованиях. Особое внимание уделяется интеграции цифровых технологий, аналитических платформ и механизмов участия граждан в бюджетном процессе. Выявлены ключевые барьеры, ограничивающие эффективность инноваций: недостаток ИТ-инфраструктуры, кадровые дефициты, институциональная фрагментация. Представлена авторская модель инновационного бюджетного управления, включающая контуры цифровой аналитики, гражданского участия и автоматизированного контроля исполнения бюджета. Обоснована необходимость системной трансформации и предложены подходы к оценке эффективности новых механизмов с использованием сравнительного анализа и экспертных оценок.

**Ключевые слова:** инновационное управление, муниципальные финансы, бюджетные ресурсы

В условиях экономической нестабильности, растущих социальных обязательств и ограниченности бюджетных ресурсов перед муниципальными образованиями остро стоит задача повышения эффективности бюджетного управления. Традиционные методы зачастую не обеспечивают необходимого уровня прозрачности, оперативности и результативности при распределении и использовании финансов. Внедрение инновационных подходов — таких как цифровизация бюджетного процесса, использование аналитических платформ, автоматизация учета и управления, а также методы проектного и программно-целевого бюджетирования — становится неотъемлемым элементом устойчивого и сбалансированного развития муниципальных территорий. Это придает особую значимость исследованию современных управленческих технологий в бюджетной сфере [1].

Несмотря на нарастающую потребность в модернизации бюджетных процессов на муниципальном уровне, внедрение инновационных подходов в бюджетное управление носит фрагментарный и недостаточно системный характер. Отсутствие единых стандартов цифровизации, слабая интеграция информационных систем, а

также недостаточная квалификация кадров в сфере финансового управления существенно сдерживают развитие инновационных практик. Кроме того, отсутствуют устоявшиеся методики оценки эффективности новых подходов и механизмов, что затрудняет принятие управленческих решений на уровне муниципалитетов. Всё это свидетельствует о наличии значительного исследовательского пробела, требующего комплексного анализа и теоретико-практического обоснования.

Инновации в бюджетном управлении представляют собой внедрение новых методов, технологий и организационных решений, направленных на повышение эффективности, прозрачности и результативности процессов формирования, исполнения и контроля бюджета. Под инновационным бюджетным управлением следует понимать системный переход от традиционных бюрократических моделей к гибким, цифровизированным, ориентированным на результат подходам в управлении муниципальными финансами [3].

Инновационное управление бюджетными ресурсами на уровне муниципалитетов представляет собой важное направление современной финансовой науки, обусловленное необходимостью повышения эффективности, прозрачности и адаптивности бюджетного процесса в условиях стремительно меняющейся социально-экономической среды. Под инновациями в бюджетной сфере следует понимать не только внедрение новых цифровых технологий, но и изменение методологических и управленческих подходов, направленных на модернизацию всех этапов бюджетного цикла – от планирования до контроля за исполнением.

Сущность инновационного подхода в управлении муниципальными финансами заключается в переходе от традиционных, зачастую избыточно бюрократизированных методов администрирования к более гибким и ориентированным на результат моделям. Такие модели обеспечивают интеграцию информационных технологий, аналитических платформ, методов программно-целевого и проектного бюджетирования, а также предполагают активное вовлечение гражданского общества в процесс формирования и оценки эффективности расходования бюджетных средств. Таким образом, инновации охватывают как технологические, так и организационные и управленческие аспекты, формируя единое пространство модернизации бюджетной политики на местах.

На теоретическом уровне основой для формирования инновационных механизмов выступает концепция стратегического управления муниципальными

финансами, в рамках которой бюджет рассматривается не как инструмент механического перераспределения ресурсов, а как рычаг реализации приоритетных направлений территориального развития. Такая модель требует четкой увязки бюджетных решений с долгосрочными социально-экономическими целями, усиления роли мониторинга и оценки результатов, а также повышения гибкости планирования с учетом внешних и внутренних вызовов.

Современные научные подходы подчёркивают необходимость интеграции принципов «умного» управления (smart management) в практику муниципального бюджетирования. Эта концепция основывается на применении цифровых технологий, прозрачности в принятии решений, ориентированности на показатели результативности и взаимодействии с гражданами. В условиях цифровизации государственного сектора особое значение приобретают методы управления на основе данных (data-driven governance), позволяющие оперативно адаптировать бюджетную политику к текущей социально-экономической ситуации и повышать обоснованность принимаемых решений [2].

Следует отметить, что развитие инновационных подходов в муниципальном управлении требует не только технологического оснащения, но и значительных институциональных и кадровых преобразований. Обеспечение нормативно-правовой базы, подготовка специалистов, способных работать с современными аналитическими инструментами, а также формирование культуры прозрачности и ответственности — всё это выступает неотъемлемыми условиями успешной реализации инновационной модели бюджетного управления на уровне местного самоуправления.

Практика внедрения инновационных подходов в систему бюджетного управления муниципальных образований демонстрирует значительное разнообразие в уровнях зрелости, охвате инструментов и глубине институциональных преобразований как в России, так и за рубежом. В условиях усиливающихся требований к эффективности публичных расходов, цифровизация бюджетных процессов стала ключевым направлением реформирования финансового администрирования на местах. Однако анализ текущего положения показывает, что темпы и результаты внедрения инноваций в разных муниципалитетах существенно различаются, а системный характер таких трансформаций наблюдается лишь в ограниченном числе случаев.

Однако, несмотря на наличие успешных локальных практик, в целом процесс внедрения инновационных подходов в систему муниципального бюджетирования в России остаётся неравномерным и подвержен влиянию системных ограничений, требующих комплексного разрешения. Повышение эффективности бюджетного управления на муниципальном уровне возможно лишь при условии целенаправленного преодоления инфраструктурных, кадровых и нормативных барьеров, а также при активной интеграции лучших практик в единую стратегическую модель цифрового управления финансами.

Современные вызовы в сфере муниципального управления бюджетными ресурсами требуют не только модернизации отдельных инструментов, но и системного подхода к формированию инновационной модели, способной обеспечить устойчивость, результативность и прозрачность всех этапов бюджетного процесса. Разработка такой модели должна опираться на междисциплинарное сочетание цифровых, управленческих и социально ориентированных инноваций, учитывая специфику конкретных муниципальных образований [5].

Предлагаемая концептуальная модель инновационного бюджетного управления базируется на интеграции трёх функциональных контуров: цифровой аналитики, партисипативного механизма и автоматизированного контроля исполнения бюджета. Первый контур включает в себя использование технологий искусственного интеллекта и больших данных для прогнозирования доходной и расходной частей бюджета, моделирования сценариев и раннего выявления отклонений в исполнении финансовых обязательств. Такой подход позволяет органам местного самоуправления оперативно реагировать на изменения внешней среды и более точно распределять ресурсы в соответствии с приоритетами социально-экономического развития.

Второй элемент модели направлен на усиление гражданского участия через создание онлайн-платформ, на которых жители могут предлагать инициативы, голосовать за бюджетные проекты и отслеживать исполнение муниципальных программ. Это способствует не только повышению легитимности бюджетных решений, но и формированию обратной связи, необходимой для корректировки стратегий на основе общественных ожиданий.

Третий контур предполагает автоматизацию ключевых операций, связанных с управлением закупками, контролем исполнения бюджетных обязательств и формированием отчетности. Внедрение таких решений обеспечивает снижение

транзакционных издержек, минимизацию рисков злоупотреблений и повышение прозрачности использования бюджетных средств.

Системная реализация модели требует нормативного закрепления цифровых процедур, обеспечения технологической совместимости информационных систем, а также постоянного мониторинга эффективности инновационных механизмов. Таким образом, модель инновационного управления выступает не как статическая схема, а как динамическая система, адаптирующаяся к изменениям во внешней и внутренней среде муниципального управления

Для обоснования целесообразности внедрения инновационной модели управления бюджетными ресурсами необходимо проведение всесторонней оценки её эффективности, основанной на сопоставлении ключевых показателей до и после реализации новых инструментов. Такая оценка может опираться как на количественные, так и на качественные методы анализа, включая элементы экспертной диагностики и сравнительного анализа муниципальных практик.

Одним из центральных инструментов оценки является анализ ключевых показателей результативности бюджетного процесса. Повышение доли расходов, осуществляемых в рамках программно-целевого подхода, увеличение степени исполнения запланированных бюджетных обязательств, сокращение периода подготовки и согласования бюджета, а также рост числа граждан, участвующих в общественных обсуждениях — все эти показатели могут служить индикаторами эффективности реализуемых инноваций. Немаловажное значение имеет также индекс прозрачности бюджета, отражающий доступность информации о финансовых решениях и отчетности органов местной власти.

Дополнительным аналитическим инструментом выступает метод SWOT-анализа, позволяющий выявить сильные и слабые стороны предложенной модели, а также возможные внешние угрозы и внутренние резервы. Такой анализ способствует более точному позиционированию инновационной модели в системе муниципального управления и обеспечивает обоснованную стратегию её дальнейшего масштабирования.

Для получения объективной картины эффективности внедрения инновационных механизмов целесообразно также использовать метод экспертных оценок с привлечением представителей органов власти, гражданского общества и научного

сообщества. Их суждения позволяют выявить как функциональные ограничения, так и потенциал модели в различных управленческих и территориальных условиях.

Таким образом, многоаспектная оценка предложенных подходов служит необходимой предпосылкой для принятия обоснованных решений о расширении практики инновационного бюджетного управления и включении её в стратегию устойчивого развития муниципальных образований.

### **Список использованных источников**

1. О муниципальной службе в Российской Федерации. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ // «КонсультантПлюс». – [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/) (дата обращения: 05.03.2025).

2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ // «КонсультантПлюс». – [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения: 05.03.2025).

3. Александров И.И. Бюджетная система Российской Федерации. – М. : Дашков и К, 2019. – 486 с

4. Афанасьева Е. Е. Проблемы развития местного самоуправления в современной России // Новая экономика: института, инструменты, тренды. – 2020. – 33 с.

5. Быкова Н. Н. Особенности планирования и исполнения бюджета муниципального образования // Молодой ученый. – 2020. – №28. – С.366-368.

6. Бергер Ю.А., Хашева З.М. Роль местных бюджетов в социально экономическом развитии муниципальной территории // Научный вестник ЮИМ. – 2019. – №2. – 51 с. – DOI: 10.31775/2305-3100-2019-2-63-67. – EDN: ZZMNRJ

7. Бюджетная система Российской Федерации : учебник / под ред. Ю. С. Долгановой, Н. А. Истоминой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 240 с.

8. Грицюк Т. В. Финансы муниципальных образований, регионов и субъектов Федерации. / Т. В. Грицюк, В. В. Котилко. – М.: Финансы и статистика, 2022. – 504 с.

9. Кузьмин И. Г. Формирование доходной базы бюджетов муниципальных образований: анализ состояния, проблемы, направления совершенствования / И. Г. Кузьмин // Социальные и гуманитарные знания. – 2017. – № 4 (4). – С. 229-236.