

УДК 336.1

ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**Н.Е. Лесникова**

Кубанский государственный технологический университет, Краснодар, email: l_n_e@bk.ru

Аннотация. Рассматриваются теоретические основы и принципы финансового обеспечения деятельности государственных и муниципальных учреждений в России. Проанализирован организационно-экономический механизм формирования и исполнения бюджета муниципального учреждения. Оценена эффективность и выявлены системные проблемы в механизмах финансового обеспечения деятельности муниципальных учреждений. На основе диагностики проблем был разработан комплекс взаимосвязанных рекомендаций, направленных на повышение эффективности и устойчивости системы финансового обеспечения: в области доходов предложено активизировать работу по инвентаризации и вовлечению в оборот муниципального имущества для роста неналоговых доходов; в области расходов предложен переход от финансирования затрат к финансированию социально значимых результатов, измеряемых через конкретные показатели; в области управления предложено создать проект «Диджитализации взаимодействия» посредством создания ИИ-бота с целью повышения эффективности коммуникаций между населением и властью.

Ключевые слова: финансовое обеспечение, муниципальные учреждения, местный бюджет, бюджетный процесс, бюджетные средства, эффективность бюджетных средств.

FINANCIAL SUPPORT FOR MUNICIPAL INSTITUTIONS**N.E. Lesnikova**

Kuban State Technological University, Krasnodar, email: l_n_e@bk.ru

Abstract. The theoretical foundations and principles of financial support for the activities of state and municipal institutions in Russia are considered. The organizational and economic mechanism of formation and execution of the budget of a municipal institution is analyzed. The effectiveness is estimated and systemic problems in the mechanisms of financial support for the activities of municipal institutions are identified. Based on the diagnosis of the problems, a set of interconnected recommendations was developed to improve the efficiency and sustainability of the financial support system. In the area of revenue, it was proposed to intensify the work on inventory and the involvement of municipal property in order to increase non-tax revenues. In the area of expenses, it was proposed to switch from financing costs to financing socially significant results, which are measured through specific indicators. In the area of management, it was proposed to create a project called "Digitalization of Interaction" by creating an AI bot to improve efficiency.

Keywords: financial support, municipal institutions, local budget, budget process, budget funds, efficiency of budget funds.

Дата поступления статьи в редакцию: 21.05.2026

Дата принятия статьи в печать: 08.07.2026

Введение

Финансовое обеспечение деятельности муниципальных учреждений является системообразующим элементом функционирования государственного сектора экономики России. В текущих условиях ограниченности бюджетных ресурсов, высокой социальной нагрузки поиск оптимальных моделей финансирования приобретает особую практическую значимость. Исследование реальных аспектов и базовых проблем финансового обеспечения дает возможность перейти от теоретического изучения к выработке прикладных рекомендаций - это обуславливает актуальность данной темы.

Цель исследования

Цель исследования - на основе анализа системы финансового обеспечения муниципальных учреждений выявить ключевые проблемы и резервы повышения эффективности использования бюджетных средств.

Материал и методы исследования

Общенаучные методы, методы экономического и статистического анализа. Эмпирической базой исследования послужили официальные документы о бюджетах всех уровней, отчеты об исполнении бюджетов, федеральные программы, данные Росстата.

Результаты исследования

Финансовое обеспечение государственных и муниципальных учреждений в России базируется на многоуровневой системе законодательства, центральное место в которой занимает Бюджетный кодекс Российской Федерации (БК РФ). Именно БК РФ детально регулирует принципы формирования и исполнения бюджетов всех уровней, включая вопросы составления и утверждения бюджетных смет, а также определяет источники финансирования дефицита бюджета, что косвенно влияет на объем ресурсов, доступных для учреждений.

Итак, государственное или муниципальное учреждение – это организация, созданная для выполнения определённых функций государства или органов местного самоуправления.

Рассмотрим три группы государственных и муниципальных учреждений: во-первых, казённые учреждения – это унитарные некоммерческие организации, которые находятся в ведении органа государственной власти, органа местного самоуправления, осуществляющего бюджетные полномочия главного распорядителя бюджетных средств; во-вторых, это непосредственно бюджетные учреждения или организации, которые получили значительную оперативную самостоятельность, которым предоставлено право зарабатывать внебюджетные средства от оказания платных услуг и иной деятельности, не противоречащей целям создания, и самостоятельно распоряжаться этими доходами; в-третьих, это автономные учреждения, они обладают максимальной степенью самостоятельности, как и бюджетные, они получают субсидию на выполнение задания, но действуют на основе публичной отчетности и под надзором наблюдательных советов, отличительная черта третьей группы – это еще более широкие возможности для предпринимательской и иной приносящей доход деятельности.

Современная система финансового обеспечения государственных и муниципальных учреждений характеризуется сочетанием нескольких источников, разберем основные.

1. Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания – это ключевой механизм для бюджетных и автономных учреждений. Задание формируется учредителем и содержит количественные и качественные показатели предоставления услуг, объем финансирования рассчитывается как произведение объема услуги на норматив финансовых затрат на ее оказание.
2. Субсидии на капитальные вложения могут включать: строительство новых объектов; реконструкцию или техническое перевооружение уже существующих объектов; приобретение недвижимости в государственную или муниципальную собственность.
3. Федеральные целевые программы (ФЦП) разрабатываются федеральными органами власти. Реализация мероприятий ФЦП осуществляется за счет средств федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и внебюджетных источников. ФЦП включают в свой состав инвестиционные проекты, а также связанные с ними инновационные проекты и прочие мероприятия. Мероприятия ФЦП реализуются в рамках механизмов контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд [1].

Динамика объема средств, выделяемых на финансирование федеральных целевых программ в Российской Федерации за период 2020-2025 гг., имеет выраженный отрицательный тренд (рис. 1).

Целесообразно рассмотреть долю бюджетных назначений на ФЦП в разрезе приоритетов на 2025 г., где на долю «Развития высоких технологий» приходится 89,7 %, на «Безопасность» – 10 %, на «Развитие регионов» лишь 0,3 % (рис. 2).

4. Приносящая доход деятельность государственного и муниципального учреждения – это экономическая и финансовая деятельность, направленная на получение дополнительного дохода, но не связанная с финансовым обеспечением основной деятельности учреждения учредителем.
5. Доходы от использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности – это источник финансирования бюджетных расходов, кото-

рые формируются за счёт владения, распоряжения и использования имущества, которое составляет собственность Российской Федерации, региональной территории или муниципалитета [2].

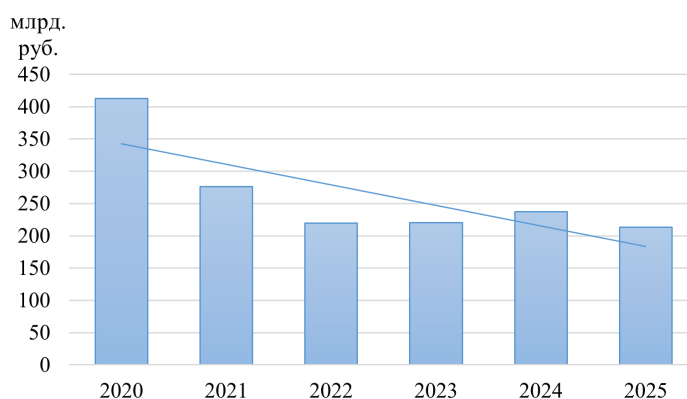


Рис. 1. Динамика объема средств, выделяемых на финансирование ФЦП в РФ

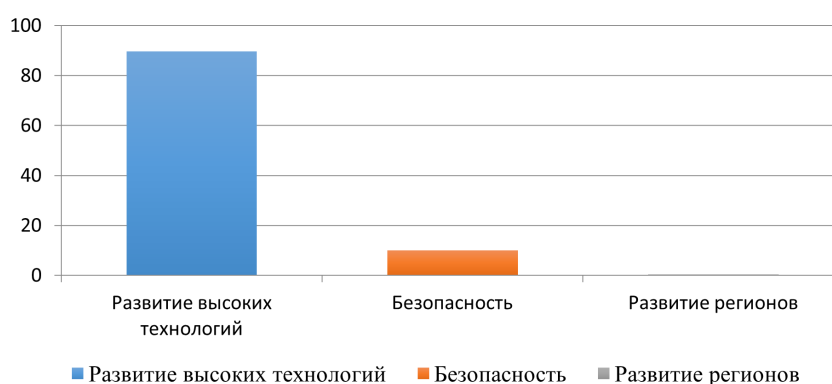


Рис. 2. Структура бюджетных назначений на ФЦП в разрезе приоритетов на 2025 г.

6. Субсидии на иные цели — это доходы бюджетных и автономных учреждений от субсидий на иные цели текущего характера.
7. Благотворительные средства включают добровольные и безвозмездные выплаты — источником такого финансирования являются граждане, благотворительные организации, меценаты.

Обозначим ключевые факторы, влияющие на объем финансовых ресурсов, которые дифференцированы по двум направлениям:

- внешние факторы: утвержденный объем государственной или муниципальной услуги; утвержденный норматив затрат на единицу услуги; региональные поправочные коэффициенты;
- внутренние факторы: способность оказывать услуги сверх задания на платной основе; эффективность управления затратами и имуществом; репутация и способность привлекать дополнительные средства.

В тексте БК РФ (ст. 34) закреплён принцип эффективности использования бюджетных средств, который означает, что «при составлении и исполнении бюджетов участники бюджетного процесса в рамках, установленных им 116 бюджетных полномочий должны исходить из необходимости достижения заданных результатов с использованием наименьшего объема средств (экономности) и (или) достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств» [3].

В соответствии с Приказом Министерства Финансов РФ № 145н, в тексте пояснительной записки на 1 октября 2025 года отмечено, что по итогам проведения мониторинга за 9 месяцев 2025 года наблюдается увеличение минимальной итоговой оценки эффективности функци-

онирования финансового менеджмента государственных (муниципальных) учреждений по сравнению с аналогичными оценками за 9 месяцев 2024 года (табл. 1).

Таблица 1

Динамика итоговых оценок проведения мониторинга

Наименование критерия	Оценка за 9 месяцев 2024 года, рассчитанная в соответствии с Приказом 145н, баллы	Оценка за 9 месяцев 2025 года, баллы
Максимальная итоговая оценка (значение)	99,25	98,50
Минимальная итоговая оценка (значение)	46,76	56,00
Средняя итоговая оценка	77,63	79,08
Целевое значение итоговой оценки	87,50	87,50
Отклонение средней итоговой оценки от целевого значения	-9,87	-8,42

Средние оценки по направлениям финансового менеджмента в увязке с целевыми значениями показателей качества финансового менеджмента и медианным значением представлены на рисунке 3 [4].

Переход к финансированию по результатам обусловил необходимость создания системы оценки эффективности использования выделенных средств. Эта система носит многоуровневый характер и включает следующие уровни оценки:

- уровень публичной власти или учредителя, где оценка строится на основе показателей выполнения государственного или муниципального задания, учредитель контролирует достижение целевых значений, поэтому финансирование зависит от достижения данных значений;
- уровень учреждения – представляет собой элемент внутреннего контроля и аудита эффективности использования ресурсов, в том числе анализ исполнения сметы, плана финансово-хозяйственной деятельности.

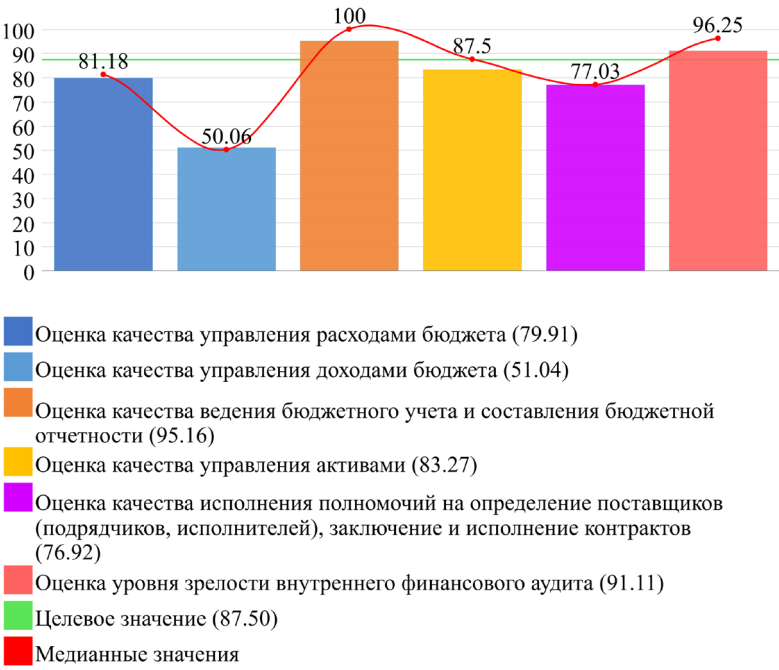


Рис. 3. Мониторинг качества финансового менеджмента в государственном секторе

Анализ системы финансового обеспечения муниципальных учреждений России выявил ряд следующих системных проблем.

1. Критическая зависимость от регулирующих доходов. Высокая доля (свыше 60 %) безвозмездных поступлений делает бюджет уязвимым к изменениям в политике межбюджетных отношений на региональном и федеральном уровнях. Снижение объема дотаций напрямую ставит под угрозу выполнение полномочий.
2. Дисбаланс между объемом делегированных полномочий и объемом финансовых ресурсов. На муниципалитеты возлагается все больше обязанностей (особенно в социальной сфере), однако их финансовое обеспечение часто не увеличивается адекватно, что создает «нефинансируемые мандаты».
3. Ограниченность возможностей для маневрирования. Большая часть поступающих средств (целевые субсидии) имеет строго целевое назначение. Муниципалитеты лишены гибкости в перераспределении ресурсов на наиболее актуальные, с их точки зрения, нужды.
4. Слабая собственная доходная база: низкий потенциал для роста налоговых поступлений, что не позволяет существенно увеличить финансовую самостоятельность.

Анализ системы финансового обеспечения муниципальных учреждений России позволяет сделать следующие выводы: типичная модель муниципального учреждения имеет дотационный тип бюджета; финансовое обеспечение является производным от системы межбюджетных отношений и характеризуется высокой централизацией финансовых ресурсов на вышестоящих уровнях власти; ключевая проблема – это недостаточность и высокая зависимость финансового обеспечения муниципальных учреждений от внешних источников, что ограничивает их самостоятельность и эффективность.

Вместе с тем, к основным направлениям оценки эффективности системы финансового обеспечения муниципальных учреждений относятся следующие:

- 1) экономическая эффективность: соотношение достигнутых результатов и затраченных ресурсов оценивается через выполнение показателей задания;
- 2) бюджетная (финансовая) эффективность: соблюдение бюджетной дисциплины, целевое и рациональное использование средств;
- 3) социальная эффективность – это уровень удовлетворенности потребителей качеством услуг, достижение социально значимых эффектов развития общества.

Таблица 2

Направления совершенствования финансового обеспечения деятельности муниципального учреждения и их обоснование

Направление совершенствования финансового обеспечения	Содержание и обоснование направления
1. Совершенствование бюджетного планирования	— активное использование элементов программно-целевого бюджетирования для целей согласования расходов бюджета с конкретными измеримыми результатами; — повышение эффективности работы по инвентаризации и вовлечению в хозяйственный оборот муниципального имущества для целей повышения доходов от сдачи в аренду свободных от хозяйственного оборота активов
2. Увеличение собственных доходов бюджета	— поддержка и развитие местного бизнеса через формирование эффективных механизмов информирования предпринимателей о существующих мерах поддержки
3. Оптимизация расходов - внедрение программно-целевого бюджетирования	— переход от финансирования по статьям затрат к финансированию конкретных муниципальных программ; — консолидация закупок и услуг через объединение закупок однотипных товаров
4. Привлечение дополнительных финансовых ресурсов	— активная проектная и грантовая деятельность, в т.ч. программы поддержки местных инициатив (ППМИ); — развитие государственно-частного партнерства (ГЧП), в т.ч. совместные проекты по реконструкции или содержанию социально значимых объектов совместно с бизнесом
5. Совершенствование управления и прозрачности	— повышение открытости бюджетного процесса через канал официального сайта муниципального учреждения; — проведение регулярных публичных отчетов перед населением

Стратегические векторы повышения эффективности финансового обеспечения деятельности муниципальных учреждений необходимо согласовать с тактикой перехода от роли пассивного получателя средств к активному хозяйствующему муниципальному учреждению, которая создает условия для роста доходов бюджета. Сгруппируем векторы по пяти основным группам (табл. 2).

В рамках реализации мер первого направления – совершенствования бюджетного планирования и формирования доходной базы, целесообразно остановиться на инструменте привлечения инвесторов посредством декларирования инвестиционного паспорта муниципалитета.

Инвестиционный паспорт должен быть ориентирован на конкретную аудиторию – потенциальных инвесторов. Его цель – не просто освещать ситуацию, а содействовать привлечению инвестиций. При изложении следует соблюдать баланс фактов и комментариев. Уход в любую из крайностей приведет либо к недостаточной информативности, либо к избыточной описательности, «размытости» документа. Информация в инвестиционном паспорте должна излагаться ясным, доступным языком, следует избегать узкоспециальной или сугубо научной лексики.

Первый шаг формирования эффективного инвестиционного паспорта включает создание информационного поля, необходимого инвесторам для принятия решений. Наиболее востребованными со стороны инвесторов структурными разделами инвестиционного паспорта являются следующие позиции.

1. Общие сведения о муниципальном образовании.
2. Параметры социально-экономического развития муниципалитета: уровень жизни, экономика, местный бюджет, рынок труда, качество городской среды.
3. Перспективы развития муниципалитета, прогнозные характеристики, концепция развития муниципалитета.
4. Инвестиционная инфраструктура: транспорт, телекоммуникации, финансовый сектор, рынок недвижимости, производственная, инженерная, научно-образовательная, социальная, гостиничная инфраструктура.
5. Нормативно-правовые акты, регламентирующие инвестиционный процесс.
6. Предложения по инвестиционным проектам и площадкам.
7. Контактная информация.

Разрабатывая инвестиционный паспорт, муниципалитет заявляет о себе как о партнере для участия в инвестиционной деятельности.

Ключевое направление совершенствования финансового обеспечения деятельности муниципального учреждения – это увеличение собственных доходов бюджета, следование данному направлению должно стать результатом совместных усилий региональных и муниципальных властей для развития муниципалитета по следующим направлениям деятельности:

- стимулирование экономического роста и упрочение социальной стабильности;
- увеличение налоговой базы по налогу на имущество, земельному налогу, транспортному налогу, а также увеличение поступлений неналоговых доходов;
- рост поступлений по НДФЛ, налогу на прибыль организаций и акцизов;
- наращивание мер поддержки малого и среднего бизнеса;
- мониторинг налоговой дисциплины получателей средств по государственным (муниципальным) контрактам.

Отдельного внимания заслуживает направление по совершенствованию управления и повышению прозрачности деятельности муниципального учреждения. В качестве инновационного вектора повышения эффективности его функционирования рассматривается создание универсальных ИИ-ботов для официальных сайтов муниципальных учреждений. Такие решения позволят предоставлять автоматизированную помощь жителям, гостям и инвесторам в поиске необходимой информации, а также будут способствовать внедрению современных цифровых технологий в деятельность муниципальных учреждений.

Создание интеллектуальных помощников, способных вести диалог с пользователем в естественной форме и помогать в поиске информации на сайтах муниципальных учреждений и образований сможет выполнять роль навигационного и справочного помощника.

Бот станет «точкой входа» в цифровое пространство, к его универсальным задачам целесообразно отнести следующие:

- понимать естественные запросы пользователей;
- находить нужные страницы сайта и предоставлять ссылки;

- объяснять последовательность действий, если информация требует уточнения;
- адаптироваться под контекст запроса и формулировать ответ в понятной форме.

Основная идея создания универсального ИИ-бота заключается в том, чтобы перевести взаимодействие с сайтами муниципальных учреждений из режима поиска в режим общения. Таким образом, реализуется не просто поисковой функционал, а интеллектуальный помощник, который понимает смысл запроса и находит нужную информацию, используя внутренние метки и связи данных.

Этапы реализации проекта по созданию универсального ИИ-бота должны включать:

1. Парсинг данных сайта. На первом этапе необходимо выполнить сбор и структурирование информации с сайта и документов, новостей и основных страниц.
2. Формирование структуры данных. Собранная информация должна храниться в формате JSON, но размещаться внутри базы данных SQLite или PostgreSQL, выполняющей роль централизованной базы знаний.

Каждый элемент базы описывает конкретный документ, ссылку или страницу сайта и имеет собственный идентификатор, теги, URL и текстовое содержание. Это обеспечивает быстрый поиск и гибкость расширения базы без изменения её архитектуры. Такая структура позволяет:

- эффективно индексировать документы по тегам и ключевым словам;
 - обращаться к информации через уникальный ID;
 - хранить краткие описания и контентные фрагменты для генерации ответов;
 - масштабировать базу без модификации архитектуры проекта.
3. Интеграция искусственного интеллекта, ИИ-бот не просто выполняет поиск, а выступает как интерактивный навигатор по сайту, понимающий контекст и предоставляющий точные ответы [5].

При поступлении запроса от пользователя, бот должен выполнять следующие шаги: анализ текста запроса и выделение ключевых слов; обращение к базе знаний (через SQL-запрос или фильтр по тегам); нахождение наиболее релевантных записей; формирование понятного человеку ответа с указанием ссылки и пояснением.

Таким образом, ИИ-бот не просто выполняет поиск, а выступает как интерактивный навигатор по сайту, понимающий контекст и предоставляющий точные ответы.

4. Инфраструктура и серверная часть. Для реализации проекта по созданию ИИ-бота необходима следующая архитектура:

- бэкенд: Python или Node.js (в зависимости от команды разработчиков);
 - фронтенд: React/Next.js (чат-интерфейс);
 - база данных: SQLite или PostgreSQL (в качестве базы знаний);
 - ИИ-ядро: ЯндексGPT API;
 - хостинг: сервер муниципального учреждения или выделенный облачный узел;
 - формат данных: JSON (встроенный в таблицы базы данных).
- технологическая основа проекта — для создания и интеграции ИИ-бота следует использовать следующие инструменты и технологии: ЯндексGPT API для генерации ответов на естественном языке; Python/Node.js для реализации серверной логики и API-запросов; React/Next.js для интерфейса чат-бота; SQLite или PostgreSQL для хранения логов и аналитики; JSON-база знаний как основной источник структурированных данных.

К ожидаемым эффектам и перспективам создания универсальных ИИ-ботов для официальных сайтов муниципальных учреждений отнесем:

- повышение доступности информации сайтов муниципальных учреждений;
- сокращение времени поиска данных пользователями;
- улучшение имиджа сайтов как технологически продвинутого муниципального учреждения;
- создание фундамента для дальнейшего внедрения ИИ-инструментов в деятельность муниципальных учреждений.

Заключение

Исследование проблем комплексного анализа системы финансового обеспечения деятельности муниципальных учреждений подтвердило, что система финансового обеспечения муниципальных учреждений в России представляет собой сложный, многоуровневый механизм, основанный на принципах бюджетного федерализма и регламентированный Бюджетным кодексом

РФ. Таким образом, существующая модель финансового обеспечения муниципальных учреждений, будучи формально соответствующей законодательству, не в полной мере отвечает современным требованиям эффективности, результативности и адаптивности. Ее совершенствование лежит не в плоскости простого увеличения расходов, а в качественной трансформации подходов к управлению бюджетными ресурсами, что будет способствовать повышению отдачи от бюджетных вложений, усилению финансовой самостоятельности учреждений и, в конечном итоге, улучшению качества жизни населения.

Литература

1. Единый портал бюджетной системы РФ. Электронный бюджет. [Электронный ресурс]. URL: https://www.budget.gov.ru/web/guest/Главная-страница?_adf.ctrl-state=1c0vm605tk_4&%3BregionId=45000000®ionId=45000000 (дата обращения: 20.04.2026).
2. Хайруллин М.Ф., Свекольников П.А., Флеглер Г.И. Механизм управления бюджетной организацией // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № s6. EDN: YOIOCP.
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 14.04.2026).
4. Министерство финансов РФ. Мониторинг качества финансового менеджмента в государственном секторе. [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/process/kontrol/fin_meneg/ (дата обращения: 20.04.2026).
5. Литвинюк Т.А., Лесникова Н.Е. Цифровизация экономики — обзор глобальных трендов и российский опыт // Экономика и предпринимательство. 2025. № 1 (174). С. 539-544. DOI: 10.34925/EIP.2024.174.1.096 EDN: BONCXE.