

pISSN 2073-1477
eISSN 2311-8733

Устойчивое развитие регионов

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ПРИМЕРЕ СУРГУТСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА ХАНТЫ-МАНСИЙСКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА – ЮГРЫ

**Вениамин Васильевич МАТАЕВ ^{a,*},
Юлия Витальевна МАРКОВА ^b,
Дина Валерьевна КУЗЬМИНА ^c,
Елена Петровна МЕЛЬНИКОВА ^d,
Наталья Александровна ХУТОРОВА ^e**

^a председатель комитета экономического развития администрации Сургутского муниципального района Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, слушатель программы «Мастер государственного управления – МРА» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Сургут, Российская Федерация
79292484902@yandex.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 5946-3526

^b заместитель Главы Сургутского муниципального района Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, слушатель программы «Мастер государственного управления – МРА» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Сургут, Российская Федерация
uva08@mail.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: отсутствует

^c заместитель руководителя Ветеринарной службы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, слушатель программы «Мастер государственного управления – МРА» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Сургут, Российская Федерация
fomdina@yandex.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: отсутствует

^d начальник управления инвестиционной политики администрации Сургутского муниципального района Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, слушатель программы «Мастер государственного управления – МРА» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Сургут, Российская Федерация
elensurgut@yandex.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: отсутствует

^e кандидат экономических наук,

доцент кафедры экономической безопасности Института права и национальной безопасности Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС),
Москва, Российская Федерация
khutorova-na@ranepa.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2123-4573>
SPIN-код: 2595-1236

* Ответственный автор

История статьи:

Рег. № 229/2022

Получена 12.05.2022

Получена в

доработанном виде

19.07.2022

Одобрена 05.09.2022

Доступна онлайн

13.10.2022

УДК 336.143.2, 336.55

JEL: H72, R51

Ключевые слова:

система финансового менеджмента,
органы местного самоуправления,
ключевые показатели эффективности,
Сургутский муниципальный район,
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, социально-экономическое развитие,
муниципальные служащие

Аннотация

Предмет. Финансовое обеспечение деятельности органов местного самоуправления.

Цели. Оптимизация методов управления финансами на муниципальном уровне.

Методология. Применены методы логического и статистического анализа.

Результаты. Для муниципальных образований разработана модель финансового менеджмента, позволяющая контролировать достижение показателей национальных проектов России, оптимизировать деятельность исполнительно-распорядительных органов местного самоуправления, эффективно расходовать средства местных бюджетов.

Выводы. Предложенные решения могут быть использованы в практике органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2022

Для цитирования: Матаев В.В., Маркова Ю.В., Кузьмина Д.В., Мельникова Е.П., Хуторова Н.А. Совершенствование модели финансового менеджмента муниципальных образований Российской Федерации на примере Сургутского муниципального района Ханты-Мансийского автономного округа – Югры // Региональная экономика: теория и практика. – 2022. – Т. 20, № 10. – С. 1902 – 1921.
<https://doi.org/10.24891/re.20.10.1902>

Сургутский муниципальный район Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (Сургутский район) является одним из первых

муниципальных образований, внедривших систему финансового менеджмента в органах местного самоуправления. Деятельность муниципальных служащих оценивается на основе ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI). Внедрение данной системы позволило вывести Сургутский район в лидеры по всем показателям социально-экономического развития среди муниципальных образований Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (ХМАО – Югры).

Сегодня грамотное управление общественными финансами приобретает особую важность и выступает необходимым условием эффективного использования финансовых ресурсов муниципалитетов, укрепляя их устойчивость и конкурентоспособность в условиях агрессивной внешней среды, а также оказывает воздействие на развитие экономики муниципалитета, социальной сферы, общества в целом. Органы местного самоуправления играют важную роль в социально-экономическом развитии территории, а в процессе управления финансами нацелены на решение конкретных задач [1, 2].

Однако существенной проблемой современной системы муниципального управления на протяжении ряда лет остается отсутствие зависимости оценки качества деятельности администраций муниципальных образований при исполнении бюджета муниципальных образований от бюджетной эффективности. В то же время косвенной оценкой деятельности администрации является ежегодный отчет главы муниципального образования (местной администрации) о результатах деятельности перед представительным органом муниципального образования¹. Проблема в первую очередь связана с отсутствием ясной системы показателей деятельности работников органов местного самоуправления при исполнении бюджета муниципального образования, государственных и муниципальных программ, следствием чего является отсутствие зависимости системы поощрения работников органов местного самоуправления от результатов деятельности этих органов.

Таким образом, актуальность данной статьи обусловлена ограниченностью применения принципа эффективности использования бюджетных средств ввиду отсутствия главенствующего нормативного правового акта, закрепляющего единые индикаторы и ключевые показатели оценки эффективности функционирования общественных финансов и

¹ Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/

использования бюджетных средств. Все это определяет необходимость поиска решений, направленных на повышение качества управления в муниципальном секторе, и практической актуализации методологической базы и методических рекомендаций в этой сфере в целях обеспечения устойчивого социально-экономического развития муниципального образования.

Предметом исследования являются финансово-экономические отношения в администрации Сургутского района при исполнении бюджета, муниципальных программ Сургутского района, зависимость результатов работы (KPI) каждого отраслевого (функционального) органа администрации Сургутского района от размера ежемесячного, квартального и годового премирования.

Вопросы поиска наиболее эффективных моделей взаимодействия в системе государственного управления и в особенности в сфере организации и оценки качества государственного и муниципального финансового менеджмента на всех уровнях остаются актуальными на протяжении ряда лет и нашли отражение в трудах ученых и практиков. В работе Н.В. Лаврухиной проанализированы особенности финансового менеджмента в сфере государственного и муниципального управления [3].

В статье А.Г. Жуковой и М.Е. Адамовой, посвященной анализу методов оценки качества финансового менеджмента в секторе государственного управления, отмечено, что главным недостатком реализуемых на современном этапе моделей оценки качества финансового менеджмента является раздельное определение показателей качества по нескольким направлениям [4].

В работе Н.Ю. Коротинной проведен сравнительный анализ целей и задач государственного и муниципального финансового менеджмента на основе базовых положений корпоративного финансового менеджмента, что позволило утверждать, что элементы корпоративного финансового менеджмента применимы в практике муниципалитетов [5].

Несмотря на наличие весьма значительного числа научных работ, посвященных данной проблематике, остается много нерешенных вопросов, требующих научной проработки, в том числе применение цифровых технологий при оценке эффективности муниципального управления. Зачастую в правоприменительной практике муниципальных образований отсутствует унифицированный алгоритм применения программно-целевого метода при формировании и исполнении муниципального бюджета и

особенно при определении зависимости заработной платы муниципальных служащих местной администрации от показателей исполнения муниципальных программ.

В то же время необходимо отметить, что в практике управления общественными финансами в ряде регионов прослеживается четкая тенденция заимствования приемов и методов корпоративного управления, что позитивно отражается на качестве местного самоуправления в целом. В рамках данного исследования предложена апробированная в практике администрации Сургутского района модель финансового менеджмента, которая может быть применена в деятельности органов местного самоуправления в различных субъектах Российской Федерации.

Основой финансовых ресурсов местного самоуправления в соответствии с законодательством выступает местный бюджет, самостоятельность которого обеспечена собственными доходами и правом управления муниципальным долгом, определения направлений расходов, а также размеров дефицита местных бюджетов в соответствии с полномочиями органов местного самоуправления [6]. Средства местных бюджетов находятся в собственности муниципального образования.

Формирование, утверждение, исполнение местного бюджета и контроль за его исполнением осуществляются органами местного самоуправления самостоятельно, с соблюдением требований бюджетного законодательства. Данные консолидированного бюджета служат основой бюджетного планирования и прогнозирования в муниципальном образовании. Отчеты об исполнении местных бюджетов представляются в федеральные органы государственной власти и (или) в органы государственной власти субъектов Российской Федерации. В целом местное самоуправление призвано обеспечить сбалансированность местных бюджетов, прежде всего финансовую стабильность, а значит и финансовую независимость своих действий. Эффективность работы муниципалитета определяется компетенциями и профессионализмом сотрудников.

Система управления общественными финансами, устанавливающая порядок формирования и расходования бюджетных средств в процессе проектирования и исполнения бюджета, включающая стадии контроля выполнения принятых решений и анализ достижения запланированных результатов получила название «финансовый менеджмент» [7]. Министерство Финансов Российской Федерации в приказе № 1031 трактует финансовый менеджмент как организацию и исполнение распорядителем бюджетных средств, получателем бюджетных средств, администратором

доходов бюджета, администратором источников финансирования дефицита бюджета, главным администратором бюджетных средств, финансовым органом (органом управления государственным внебюджетным фондом) бюджетных процедур в целях исполнения бюджетных полномочий². Схематически сущность финансового менеджмента с присущими ему функциями представлена на *рис. 1*.

Основная цель финансового менеджмента – формирование наиболее эффективной модели использования бюджетных средств в целях обеспечения устойчивого социально-экономического развития территории. Специфика применения финансового менеджмента в бюджетном процессе определила появление такой дефиниции, как «бюджетный менеджмент». Под бюджетным менеджментом в работе И.А. Аветисяна понимается совокупность действий, приемов, методов и способов, осуществляемых органами государственной власти и (или) местного самоуправления, по управлению бюджетными отношениями на всех стадиях бюджетного процесса с целью реализации финансово-бюджетной политики государства, направленной на обеспечение устойчивого социально-экономического развития государства, субъекта Российской Федерации или муниципального образования» [8].

Фактически бюджетный менеджмент – это отрасль финансового менеджмента. В научных работах, посвященных данной тематике, понятия «финансовый менеджмент в сфере государственного и муниципального управления» и «бюджетный менеджмент» рассматриваются как синонимы. В рамках данного исследования будет использован термин «финансовый менеджмент в сфере муниципального управления».

Принимая во внимание исторически сложившуюся в России модель бюджетного федерализма, можно утверждать, что особую важность приобретает проблема создания эффективной модели использования бюджетных средств именно на местном уровне, что является основой благополучия конкретных территорий. Повсеместное внедрение финансового менеджмента в сфере муниципального управления будет способствовать повышению эффективности государственного управления в целом.

В целом анализ нормативно-правовой базы показывает, что на данный момент в Российской Федерации в практике органов местного

² Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 14.11.2019 № 1031 «Об утверждении Методических рекомендаций по проведению мониторинга качества финансового менеджмента». URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=126640-prikaz_minfina_rossii_ot_14.11.2019__1031_ob_utverzhenii_metodicheskikh_rekomendatsii_po_provedeniyu_monitoringa_kachestva_finansovogo_menedzhmenta

самоуправления используется система оценки эффективности их деятельности, но основной проблемой остается то, что ее нельзя рассматривать в качестве инструмента стратегического управления эффективностью органов местного самоуправления. Как отмечено в работе М.Б. Иониной и Н.В. Немцовой, большая часть оценок основана на статистических данных, что не позволяет получить в полном объеме объективную оценку эффективности внутренних процессов управления [9].

Одной из главных задач бюджетного планирования и всего бюджетного менеджмента является обеспечение безусловной реализации принятых решений за счет внедрения программного бюджета и развития муниципальных программ как основного инструмента повышения эффективности бюджетных расходов. При этом стратегическое планирование должно опираться на прогнозные финансовые возможности бюджета в долгосрочной перспективе за счет обеспечения взаимосвязи документов бюджетного планирования с документами стратегического планирования.

Важными предпосылками для перехода к программно-целевому методу бюджетного планирования являются следующие проблемы:

- расходы местного бюджета зачастую не увязаны с приоритетами социально-экономического развития территории;
- не созданы единые условия для повышения эффективности бюджетных расходов;
- стратегическое планирование слабо увязано с бюджетным планированием;
- часть действующих непрограммных мероприятий по расходованию бюджетов муниципальных образований не отражена в муниципальных программах;
- отсутствует нормативное регулирование зависимости результатов деятельности работников органов местного самоуправления от исполнения местных бюджетов и достижения показателей муниципальных программ.

Современная практика муниципального управления показывает, что существующая система стимулирования труда муниципальных служащих в России имеет ряд недостатков, приобретающих системный характер, и именно на муниципальном уровне чаще всего наблюдается безразличие к вопросам формирования эффективной системы управления человеческими

ресурсами и процессами в целом [9]. Сбалансированность местных бюджетов в первую очередь обеспечивается межбюджетными трансферами, поэтому давно назрела необходимость применения дифференцированного подхода к выделению финансовой помощи на выравнивание бюджетной обеспеченности муниципалитетов. Помощь следует выделять муниципалитетам в зависимости от достижений в социально-экономическом развитии территории, а значит – от эффективности работы муниципальных служащих [10].

Рассмотрим систему организации финансового менеджмента Сургутского муниципального района Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Организация финансового менеджмента в Сургутском районе основана на региональном законодательстве: Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 10.11.2008 «О межбюджетных отношениях в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре» устанавливает порядок регулирования межбюджетных отношений между органами государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и органами местного самоуправления муниципальных образований, а также определяет порядок расчета и предоставления дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности местных бюджетов³.

Нормативная база органов местного самоуправления рассматривалась с учетом следующих актов:

- Указа Президента России от 28.04.2008 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов»⁴,
- Федерального закона от 02.03.2007 «О муниципальной службе в Российской Федерации»⁵,
- внутренних нормативных документов администрации Сургутского района, в том числе штатного расписания, положения об отраслевых

³ Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры № 132-оз от 10.11.2008 «О межбюджетных отношениях в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре». URL: <https://admhmao.ru/dokumenty/pravovye-akty-gubernatora/223963/?ysclid=l87pgez097373851999>

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов». URL: <https://base.garant.ru/193208/?ysclid=l87piunnj8632257889>

⁵ Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». URL: <https://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-02032007-n-25-fz-o/?ysclid=l87plz6153938170739>

(функциональных) органах, документов об оплате и стимулировании труда.

Порядок рассмотрения проекта решения о бюджете и его утверждения определяется муниципальными правовыми актами в соответствии с требованиями Бюджетного кодекса Российской Федерации⁶.

Для того чтобы мотивировать муниципальных служащих к эффективной реализации отраслевых муниципальных программ, основные показатели включены в электронную систему KPI (в систему оценки деятельности муниципальных служащих) в соответствии с постановлением администрации Сургутского района от 19.06.2019⁷. При этом установлено, что плановые значения показателей текущего года отраслевого органа администрации не могут быть хуже фактически достигнутых значений показателей года предыдущего. Руководитель отраслевого органа ежемесячно и ежеквартально предоставляет главе района на рассмотрение и утверждение документально подтвержденные показатели.

Как видно из табл. 1, в системе показателей самый большой вес (40%) имеют отраслевые показатели, причем выполнение по каждому должно быть не ниже 95%. Ежемесячно департамент финансов производит оценку качества финансового менеджмента отраслевых органов администрации (вес данного показателя составляет 10%). Еще 10% в общей оценке обеспечивает выполнение плана по доходам.

В отношении привлечения дополнительных доходов и замещения средств местного бюджета иными источниками финансирования также установлен вес 10%. Аналогичные доли имеют показатели «неэффективные расходы по вине главного распорядителя бюджетных средств» (ГРБС) и «неустраненные замечания органа финансового контроля».

⁶ Решение Думы Сургутского района Ханты-Мансийского округа – Югры от 28.11.2013 № 424 «Об утверждении положения об отдельных вопросах организации и осуществления бюджетного процесса в Сургутском районе». URL: https://dumasr.ru/docs/resheniya-dumy/?date_from=01.01.2013&date_to=31.12.2013&number=424&name; Распоряжение администрации Сургутского района Ханты-Мансийского округа – Югры от 28.06.2019 № 416-р «Об утверждении порядка составления проекта бюджета Сургутского района на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов». URL: https://admsr.ru/legislation/adm/mpa/?bitrix_include_areas=Y&date_DATE_ACTIVE_FROM_1=28.06.2019&date_DATE_ACTIVE_FROM_2=28.06.2019&date_pf%5BNAME%5D=&date_pf%5BNOMER%5D=416-%F0&set_filter=%CF%EE%E8%F1%EA&set_filter=Y

⁷ Постановление Администрации Сургутского района Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 19.06.2019 № 2367 «Об утверждении положения о порядке оценки показателей эффективности и результативности профессиональной деятельности муниципальных служащих администрации Сургутского района и порядке выплаты ежемесячного денежного поощрения, денежного поощрения по итогам работы за квартал, год». URL: <https://base.garant.ru/45287534/?ysclid=l87py714h8500015935>

Таким образом, большую долю (90%) в системе оценки показателей эффективности деятельности муниципальных служащих администрации Сургутского района занимают показатели, напрямую влияющие на исполнение бюджетной дисциплины. Абсолютно каждый сотрудник – будь то юрист, специалист по связям с общественностью, специалист отдела информационных технологий – мотивирован на выполнение работы, связанной с финансовым планированием и исполнением, качественно и в установленные сроки, так как в случае недостижения показателей депремирование осуществляется не в отношении конкретного виновного лица или руководителя, а в отношении всех сотрудников отраслевого органа, допустившего неисполнение, что параллельно срабатывает как дополнительный фактор командообразования и достижения командных целей.

В целях организации проведения текущего мониторинга главных администраторов бюджетных средств (ГАБС) департамент финансов составляет и реализует календарный план бюджетного процесса на соответствующий финансовый год, который включает перечень показателей, характеризующих качество (полноту и своевременность) подготовки документов и материалов при осуществлении бюджетных процедур. Проведение текущего мониторинга ГАБС осуществляется с использованием электронного сервиса «мониторинг качества финансового менеджмента» по направлениям:

- составление проекта бюджета;
- внесение изменений в бюджет;
- исполнение бюджета;
- осуществление бюджетного учета;
- осуществление контроля за исполнением бюджета.

Результаты текущего мониторинга ГАБС используются для оценки показателей эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих администрации Сургутского района и выплаты денежного поощрения по итогам работы за месяц, квартал, год. Результатом проведения мониторинга ГАБС является документ, включающий:

- расчет итоговой балльной оценки качества подготовки документов и материалов при осуществлении бюджетных процедур за отчетный период;

- отчет об исполнении показателей, характеризующих качество подготовки документов и материалов при осуществлении бюджетных процедур;
- рейтинг ГАБС по уровню качества подготовки документов и материалов при подготовке бюджетных процедур за отчетный период;
- итоговую балльную оценку качества подготовки документов и материалов при осуществлении бюджетных процедур по каждому ГАБС, которая, в свою очередь, учитывается при проведении оценки эффективности и результативности профессиональной деятельности муниципальных служащих администрации Сургутского района и определении порядка выплаты денежного поощрения по итогам работы за месяц, квартал, год.

Таким образом, рассмотренная система организации финансового менеджмента в Сургутском районе фактически включает в себя подсистемы стратегического и бюджетного планирования, оценки качества финансового менеджмента и оценки эффективности деятельности муниципальных служащих администрации. Расходы местного бюджета увязаны со стратегическими задачами через муниципальные программы. Каждый муниципальный служащий заинтересован в исполнении бюджета и достижении показателей муниципальных программ на 100% через систему KPI, так как от этого напрямую зависит его заработная плата. Система регулируется перечисленными локальными нормативно-правовыми актами.

Такая система доказала свою эффективность на практике, что позволяет предположить, что ее концептуальные основы могут быть распространены на деятельность других муниципальных образований Российской Федерации, в особенности Уральского федерального округа.

В целом система финансового менеджмента, основанная на KPI, позволяет:

- согласовать деятельность отраслевых (функциональных) органов со стратегией социально-экономического развития региона;
- повысить эффективность использования бюджетных средств при одновременном снижении нерациональных и неэффективных расходов;
- повысить результаты деятельности каждого сотрудника, мотивировать сотрудников к достижению запланированного результата.

Однако внедрение системы KPI требует учета множества факторов и особенностей функционирования органов местного самоуправления. Внедрение системы финансового менеджмента на основе показателей KPI

требует реализации подготовительных мероприятий. Система финансового менеджмента, основанная на КРІ, направлена на решение следующих задач органов местного самоуправления:

- формирование структуры оперативных, финансовых показателей;
- оптимизация организационной структуры отраслевых (функциональных) органов местного самоуправления;
- разделение и распределение зон рисков и ответственности между отраслевыми (функциональными) органами;
- формирование мотивации сотрудников, что повышает ответственность каждого за свои действия;
- четкое определение характера деятельности каждого сотрудника с точки зрения скорейшего достижения результата;
- формирование рачительного отношения к средствам местного бюджета.

В ходе исследования сделано предположение, что система финансового менеджмента, основанная на КРІ, может быть применена в органах местного самоуправления Российской Федерации ввиду следующих преимуществ:

- величина издержек на ее практическое внедрение ничтожно мала и не требует приобретения особого программного продукта;
- способы структурирования показателей и методы моделирования системы структурного управления просты и понятны;
- в ходе использования предложенной системы происходит быстрое выявление пересекающихся полномочий между отраслевыми (функциональными) органами, что ведет к оптимизации организационной структуры;
- предложенная методика составления отчетности позволяет оценить эффективность каждого органа власти, включая руководителей и работников;
- в ходе использования данной системы обеспечивается безусловная ориентированность каждого сотрудника на достижение общепольного результата;

- система позволяет повысить эффективность реализации муниципальных программ посредством высокого кассового исполнения;
- за счет применения данной системы происходит укрепление исполнительской дисциплины и повышение мотивации работников;
- система позволяет сокращать время постановки целей и задач.

Указанные преимущества в совокупности делают систему финансового менеджмента на основе КРІ незаменимой с точки зрения качественного решения вопросов местного значения, возложенных на органы местного самоуправления. В то же время авторы не утверждают, что предложенная система абсолютно неуязвима. На практике могут быть выявлены слабые стороны, обусловленные региональной спецификой. При этом выстроенная система требует повышения эффективности муниципального управления в динамике: показатели результативности и эффективности реализации программ утверждаются ежегодно, и их установленные значения не могут быть ниже, чем в предыдущий год.

Риском внедрения рассмотренной системы финансового менеджмента является возможность ее непринятия муниципальными служащими в силу отсутствия переходного периода. Уязвимостью системы также может явиться ее односторонний характер, выраженный в утрате мотивации сотрудниками в случае недостижения установленных показателей. В данной системе также не предусмотрена возможность корректировки плановых показателей на уменьшение в определенных случаях (наступление обстоятельств непреодолимой силы, изменение федерального или регионального законодательства и т.д.).

В целом система финансового менеджмента, разработанная и внедренная в Сургутском муниципальном районе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, доказала свою эффективность в том числе в стрессовый период развития пандемии COVID-19.

Таблица 1

Администрация Сургутского района Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: система оценки ключевых показателей эффективности

Table 1

Surgutsky Municipal District Council, Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra: Key performance indicators evaluation system

Показатель	Единица измерения
Степень удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления (нарастающим итогом с начала года)	%
Выполнение плана по доходам (нарастающим итогом с начала года)	тыс. руб.
Выполнение плана по привлечению и освоению инвестиций (нарастающим итогом с начала года)	тыс. руб.
Достижение отраслевых (функциональных) показателей эффективности деятельности	%
Наличие неустраненных замечаний (на отчетную дату)	тыс. руб.
Качество финансового менеджмента	%
Неэффективные расходы по вине главного распорядителя бюджетных средств	тыс. руб.

Продолжение

Показатель	Оценка достижения показателей (размер поощрения)
Степень удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления (нарастающим итогом с начала года)	10%
Выполнение плана по доходам (нарастающим итогом с начала года)	10%
Выполнение плана по привлечению и освоению инвестиций (нарастающим итогом с начала года)	10%
Достижение отраслевых (функциональных) показателей эффективности деятельности	40%
Наличие неустраненных замечаний (на отчетную дату)	10%
Качество финансового менеджмента	10%
Неэффективные расходы по вине главного распорядителя бюджетных средств	10%

Продолжение

Показатель	Ответственный за оценку
Степень удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления (нарастающим итогом с начала года)	Начальник управления общественных связей и информационной политики
Выполнение плана по доходам (нарастающим итогом с начала года)	Директор департамента финансов
Выполнение плана по привлечению и освоению инвестиций (нарастающим итогом с начала года)	Начальник управления инвестиционной политики, развития предпринимательства и проектного управления
Достижение отраслевых (функциональных) показателей эффективности деятельности	Заместитель главы администрации района, осуществляющий общее руководство деятельностью соответствующего отраслевого (функционального) органа
Наличие неустраненных замечаний (на отчетную дату)	Начальник управления внутреннего муниципального финансового контроля
Качество финансового менеджмента	Директор департамента финансов
Неэффективные расходы по вине главного распорядителя бюджетных средств	Директор департамента финансов

Источник: авторская разработка на основе нормативно-правовых документов*Source:* Authoring, based on regulatory documents**Рисунок 1****Сущность финансового менеджмента в бюджетном процессе в Российской Федерации****Figure 1****The essence of financial management in the budget process of the Russian Federation***Источник:* авторская разработка*Source:* Authoring

Список литературы

1. Малиновская О.В., Скобелева И.П., Бровкина А.В. Функции государственных и муниципальных финансов и модернизация их инструментов в современных условиях // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2018. Т. 11. Вып. 1. С. 77–86.
URL: <https://doi.org/10.24891/fa.11.1.77>
2. Кривчанская А.В., Чуб А.А. К вопросу о финансовых механизмах и инструментах решения проблемы несостоятельности муниципальных образований: российская практика и зарубежный опыт // Стратегии бизнеса. 2019. № 2. С. 3–11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-finansovyh-mehanizmah-i-instrumentah-resheniya-problemy-nesostoyatelnosti-munitsipalnih-obrazovaniy-rossiyskaya-praktika-i/viewer>
3. Лаврухина Н.В. Особенности финансового менеджмента в сфере государственного и муниципального управления // Вектор экономики. 2021. № 6.
URL: <http://vectoreconomy.ru/images/publications/2021/6/financeandcredit/Lavrukhina.pdf>
4. Жукова А.Г., Адамова М.Е. Методы оценки качества финансового менеджмента в секторе государственного управления // Экономика и управление. 2019. № 12. С. 90–96.
URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2019-12-90-96>
5. Коротина Н.Ю. Теоретические основы государственного и муниципального финансового менеджмента // Социум и власть. 2014. № 5. С. 86–90. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-finansovogo-menedzhmenta/viewer>
6. Александров А.А. Проблемы обеспечения сбалансированности местных бюджетов // Бизнес в законе. 2009. № 5. С. 371–374.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-obespecheniya-sbalansirovannosti-mestnyh-byudzhetrov/viewer>
7. Богатырева Л.М. Сущность и значение финансового менеджмента в бюджетном процессе // Казанская наука. 2011. № 1. С. 99–101.
8. Аветисян И.А. Бюджетный менеджмент: сущность, история и проблемы совершенствования в современной России // Проблемы развития территорий. 2016. № 2. С. 137–153.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetniy-menedzhment-suschnost-istoriya-i-problemy-sovershenstvovaniya-v-sovremennoy-rossii/viewer>

9. *Ионина М.Б., Немцова Н.В.* Проблемы эффективности материального стимулирования труда муниципальных служащих (на примере г. Омска) // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2017. № 2. С. 106–116. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-effektivnosti-materialnogo-stimulirovaniya-truda-munitsipalnyh-sluzhaschih-na-primere-g-omska/viewer>
10. *Гапоненко Н.Н., Хуторова Н.А., Флегонтов В.И.* Проблемы обеспечения финансовой устойчивости бюджетов субъектов РФ // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2018. № 4. С. 82–91.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2073-1477
eISSN 2311-8733

Sustainable Development of Regions

IMPROVING THE FINANCIAL MANAGEMENT MODEL FOR THE RUSSIAN FEDERATION MUNICIPALITIES: THE SURGUTSKY MUNICIPAL DISTRICT, KHANTY-MANSI AUTONOMOUS OKRUG – YUGRA CASE STUDY

Veniamin V. MATAEV ^{a,*},
Yuliya V. MARKOVA ^b,
Dina V. KUZ'MINA ^c,
Elena P. MEL'NIKOVA ^d,
Natal'ya A. KHUTOROVA ^e

^a Surgutsky Municipal District Council,
Surgut, Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra, Russian Federation
79292484902@yandex.ru
ORCID: not available

^b Surgutsky Municipal District Council,
Surgut, Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra, Russian Federation
uva08@mail.ru
ORCID: not available

^c Veterinary Service,
Surgut, Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra, Russian Federation
fomdina@yandex.ru
ORCID: not available

^d Surgutsky Municipal District Council,
Surgut, Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra, Russian Federation
elensurgut@yandex.ru
ORCID: not available

^e Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPa),
Moscow, Russian Federation
khutorova-na@ranepa.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2123-4573>

* Corresponding author

Article history:

Article No. 229/2022
Received 12 May 2022
Received in revised
form 19 July 2022
Accepted 5 Sept 2022
Available online
13 October 2022

JEL classification:
H72, R51

Abstract

Subject. This article deals with the issues of financial support for the activities of local self-government bodies.

Objectives. The article aims to optimize the methods of financial management at the municipal level.

Methods. For the study, we used logical and statistical analyses.

Results. The article presents an author-developed model of financial management for municipalities, which can help monitor the achievement of indicators of national projects of Russia, optimize the activities of executive and administrative bodies of local self-government, and spend local budget funds effectively.

Conclusions. The proposed solutions can be used in the practice of local self-government bodies of municipal and urban districts.

Keywords: financial management system, local government, KPI, Surgutsky Municipal District, Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra, socio-economic development, municipal employees

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2022

Please cite this article as: Mataev V.V., Markova Yu.V., Kuz'mina D.V., Mel'nikova E.P., Khutorova N.A. Improving the Financial Management Model for the Russian Federation Municipalities: The Surgutsky Municipal District, Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra Case Study. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2022, vol. 20, iss. 10, pp. 1902–1921. <https://doi.org/10.24891/re.20.10.1902>

References

1. Malinovskaya O.V., Skobeleva I.P., Brovkina A.V. [Functions of public and municipal finance and the update of financial instruments in modern conditions]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2018, vol. 11, iss. 1, pp. 77–86. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/fa.11.1.77>
2. Krivchanskaya A.V., Chub A.A. [Financial mechanisms and instruments of solving the problem of the insolvency of municipalities: Russian practice and foreign experience]. *Strategii biznesa*, 2019, no. 2, pp. 3–11. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-finansovyh-mehanizmah-i-instrumentah-resheniya-problemy-nesostoyatelnosti-munitsipalnyh-obrazovaniy-rossiyskaya-praktika-i/viewer>
3. Lavrukhina N.V. [Features of financial management in the field of State and municipal administration]. *Vektor ekonomiki*, 2021, no. 6. (In Russ.) URL: <http://vectoreconomy.ru/images/publications/2021/6/financeandcredit/Lavrukhina.pdf>
4. Zhukova A.G., Adamova M.E. [Methods for assessing the quality of financial management in public administration]. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*, 2019, no. 12, pp. 90–96. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2019-12-90-96>
5. Korotina N.Yu. [Theoretical bases of State and municipal financial management]. *Sotsium i vlast' = Society and Power*, 2014, no. 5, pp. 86–90. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy->

gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-finansovogo-menedzhmenta/viewer
(In Russ.)

6. Aleksandrov A.A. [Problems of equation maintenance of local budgets]. *Biznes v zakone = Business in Law*, 2009, no. 5, pp. 371–374.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-obespecheniya-sbalansirovannosti-mestnyh-byudzhetrov/viewer> (In Russ.)
7. Bogatyreva L.M. [Essence and role of the financial management in the budgetary process]. *Kazanskaya nauka = Kazan Science*, 2011, no. 1, pp. 99–101. (In Russ.)
8. Avetisyan I.A. [Budget management: essence, history and problems of enhancement in modern Russia]. *Problemy razvitiya territorii = Problems of Territory's Development*, 2016, no. 2, pp. 137–153.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhety-menedzhment-suschnost-istoriya-i-problemy-sovershenstvovaniya-v-sovremennoy-rossii/viewer> (In Russ.)
9. Ionina M.B., Nemtsova N.V. [Problems of efficiency of material stimulation of municipal employees' work (on the example of Omsk)]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics*, 2017, no. 2, pp. 106–116.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-effektivnosti-materialnogo-stimulirovaniya-truda-munitsipalnyh-sluzhaschih-na-primere-g-omska/viewer> (In Russ.)
10. Gaponenko N.N., Khutorova N.A., Flegontov V.I. [Financial sustainability problems of regional budgets in the Russian Federation]. *Aktual'nye problemy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii*, 2018, no. 4, pp. 82–91. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.