

*Мкртчян Арман Арсенович*

студент

*Гусева Татьяна Евгеньевна*

студентка

*Михнева Светлана Владимировна*

канд. юрид. наук, доцент

Волгоградский институт управления (филиал)  
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ»  
г. Волгоград, Волгоградская область

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ И ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЖЁСТКИХ БЮДЖЕТНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ ВОЛГОГРАДА)**

***Аннотация:** в статье исследуются особенности принятия управленческих решений органами местного самоуправления в условиях бюджетного дефицита на примере Волгограда. Анализируются ограничения, влияющие на муниципальное управление, рассматривается оптимизация расходов и повышение эффективности бюджетных решений. Обосновывается необходимость применения риск-ориентированного подхода и программно-целевого метода бюджетирования.*

***Ключевые слова:** управленческие решения, бюджетные ограничения, муниципальное управление, программно-целевое бюджетирование.*

Современная система муниципального управления в России функционирует в условиях хронического недофинансирования. Согласно данным Минфина РФ, значительная часть местных бюджетов имеет устойчивый дефицит, вынуждая органы власти принимать решения в условиях острой ресурсной ограниченности. Волгоград не является исключением: на протяжении последних лет городской

округ испытывает значительное давление долговых обязательств и недостаточность собственных доходов. Проблема принятия управленческих решений в условиях жёстких бюджетных ограничений приобретает в этом контексте особую научную и практическую актуальность. С одной стороны, органы местного самоуправления обязаны выполнять установленные законом полномочия; с другой – ограниченность финансовых ресурсов объективно сужает пространство выбора управленческих альтернатив и повышает цену ошибочных решений.

Принятие управленческих решений представляет собой центральный элемент управленческой деятельности, охватывающий процессы сбора информации, формулирования альтернатив, их оценки и выбора оптимального варианта действий [3]. В управленческих теориях данный процесс рассматривается в условиях относительной свободы выбора; однако реальная практика государственного и муниципального управления неизбежно сопряжена с существенными ограничениями – правовыми, временными, политическими и, прежде всего, финансовыми.

Концепция «жёстких бюджетных ограничений», введённая в научный оборот Я. Корнаи применительно к плановой экономике, была впоследствии адаптирована к анализу публичного сектора [4]. В условиях жёстких бюджетных ограничений субъект управления лишён возможности компенсировать неэффективные решения дополнительными ресурсами – любой перерасход влечёт за собой сокращение финансирования других статей либо наращивание долговой нагрузки. Применительно к муниципальному уровню жёсткость бюджетных ограничений обусловлена рядом факторов: высокой долей межбюджетных трансфертов при низкой автономии расходов, закреплёнными мандатами по предоставлению общественных благ, ограниченными возможностями заимствования, а также отсутствием права на эмиссию. Это формирует особую управленческую среду, в которой ошибки при планировании и исполнении бюджета имеют прямые социальные последствия.

Волгоград относится к числу крупных российских городов с устойчивой зависимостью от межбюджетных трансфертов. Бюджет Волгограда на

2025 г. утверждён Волгоградской городской Думой в декабре 2024 г. в объёме 37,67 млрд руб. при нулевом дефиците. Вместе с тем за счёт собственных налоговых и неналоговых доходов формируется лишь 35% этой суммы (13,5 млрд руб.), тогда как безвозмездные поступления из вышестоящих бюджетов запланированы в объёме 24,15 млрд руб. – свыше 64% всех доходов [5].

Бюджет на 2026 год, принятый в первом чтении, предполагает аналогичную пропорцию: при общем объёме 40,9 млрд руб. собственные доходы оцениваются в 15,4 млрд, а дотации из федерального и областного бюджетов – в 25,4 млрд руб. Структура расходов муниципалитета характеризуется высокой долей защищённых статей. Расходы на образование в бюджете 2025 года превышают 15 млрд руб. и являются крупнейшей статьёй, а совокупные расходы на социальную сферу составляют около 16,8 млрд руб. – порядка 45% всех расходов Волгограда. Это существенно сужает пространство для управленческого манёвра при необходимости перераспределения ресурсов или оптимизации расходов.

Дополнительным фактором давления служит обслуживание долговых обязательств: в бюджете 2026 г. на эти цели зарезервировано 736 млн руб. На региональном уровне ситуация аналогична – областной бюджет Волгоградской области на 2025 г. принят с дефицитом 6,5 млрд руб. (3,3% от расходов), а госдолг области на 1 января 2026 г. утверждён в размере 83,7 млрд руб. [2]. В 2025 году корректировка областного бюджета повлекла синхронное увеличение доходов и расходов на 1,45 млрд руб. при сохранении дефицита на прежнем уровне. В этих условиях управленческие решения о новых расходных обязательствах, как правило, требуют либо поиска целевых субсидий из вышестоящих бюджетов, либо компенсирующего сокращения иных статей.

Анализ практики управления Волгограда позволяет выделить несколько характерных особенностей, отличающих процесс принятия решений в условиях ресурсной недостаточности: 1) сужение горизонта планирования, когда дефицитный бюджет вынуждает ориентироваться на краткосрочные результаты; 2) усиление роли вышестоящих уровней власти: значительная часть решений принимается на государственном уровне через предоставление субсидий; 3) усиление

неформальных практик согласования с бизнес-структурами, госкорпорациями и региональными властями при дефиците финансовых инструментов, что снижает управляемость бюджетного процесса; 4) феномен «избегания ответственности» за непопулярные решения: сокращение расходов, повышение тарифов [1]. Преодоление деструктивных последствий бюджетных ограничений предполагает применение комплекса управленческих инструментов.

Программно-целевое бюджетирование (ПЦБ) является одним из наиболее действенных инструментов повышения эффективности расходов. В отличие от постатейного финансирования, ПЦБ ориентирует управленческие решения на достижение измеримых результатов, обеспечивает обоснованность приоритетов и создаёт механизм мониторинга исполнения. Волгоград перешёл на программный бюджет в 2014 году; тем не менее качество целевых показателей муниципальных программ остаётся неравномерным.

Риск-ориентированное планирование предполагает систематическую идентификацию бюджетных рисков – недопоступления доходов, роста социальных расходов, удорожания заёмного финансирования – и их учёт при формировании управленческих решений. Внедрение данного подхода позволило бы снизить вероятность кризисных ситуаций в исполнении бюджета. Муниципально-частное партнёрство (МЧП) открывает возможности для реализации инфраструктурных проектов без прямой нагрузки на бюджет. Несмотря на ограниченную распространённость МЧП на муниципальном уровне в России, ряд волгоградских проектов в сфере ЖКХ и транспорта реализовывался с привлечением частного капитала [6]. Цифровизация управленческих процессов снижает транзакционные издержки принятия и исполнения решений, повышает оперативность бюджетного контроля. Внедрение информационных систем в сфере муниципальных финансов – резерв повышения качества управления [3].

Анализ принятия управленческих решений в Волгограде показывает, что жёсткие бюджетные ограничения оказывают деформирующее воздействие на муниципальное управление: усиливают зависимость от вышестоящих уровней власти, стимулируют неформальные практики и снижают ответственность за

принимаемые решения. Бюджетная ограниченность не является непреодолимым барьером для эффективного управления. Применение ПЦБ, риск-ориентированного планирования, механизмов МЧП и цифровых инструментов позволяет существенно повысить качество управленческих решений без увеличения ресурсного обеспечения.

### *Список литературы*

1. Федеральный закон «Бюджетный кодекс Российской Федерации» №145-ФЗ от 31.07.1998.
2. Закон Волгоградской области «Об областном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» №110-ОД от 05.12.2024.
3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд. – М.: Магистр, 2021. – 656 с.
4. Корнай Я. Дефицит / Я. Корнай; пер. с венг. – М.: Наука, 1990. – 607 с.
5. Официальный сайт Администрации Волгограда. Бюджет для граждан. Отчёт об исполнении бюджета Волгограда за 2024 год; Проект бюджета на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. – URL: <https://www.volgadmin.ru> (дата обращения: 02.06.2026).
6. Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» №419-ФЗ от 30.11.2024. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_491969/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491969/) (дата обращения: 01.05.2026).