

ISSN 2070-7568

# Наука Красноярья

Экономический журнал



# Krasnoyarsk Science

Economic Journal

[www.kras-science.ru](http://www.kras-science.ru)



Volume 13, Number 4  
2024

# Наука Красноярья

Экономический журнал

Том 13, № 4

2024

# Krasnoyarsk Science

Economic Journal

Volume 13, Number 4

2024

## Главный редактор

**Бобкова Е.Ю.** кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры экономики, управления и социологии (Самарский филиал Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет», Самара, Российская Федерация)

## Заместитель главного редактора

**Фролов Д.П.** доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и предпринимательства (Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Российская Федерация)

Зав. редакцией – Максимов Я.А.

Выпускающие редакторы – Доценко Д.В., Максимова Н.А.

Корректор – Зливко С.Д.

Компьютерная верстка, дизайн – Орлов Р.В.

Технический редактор, администратор сайта – Бяков Ю.В.

Ответственный секретарь – Коробцева К.А.

Красноярск 2024

Наука Красноярья: экономический журнал  
Krasnoyarsk Science: Economic Journal

Научно-практический рецензируемый журнал  
Peer-reviewed scientific-practical journal

Периодичность. 4 номера в год / Periodicity. 4 issues per year

**Том 13, № 4, 2024 / Vol. 13, No 4, 2024**

<p><b>Учредитель и издатель:</b> ООО Научно-инновационный центр</p> <p><b>Журнал основан в 2011 году</b> Зарегистрирован Управлением Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Красноярскому краю Свидетельство регистрации ПИ № ТУ 24-00430 от 10.08.2011 г.</p> <p>Журнал <b>входит</b> в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, выпускаемых в РФ, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук</p> <p><b>Индексирование и реферирование:</b> РИНЦ Ulrich's Periodicals Directory Cyberleninka Google Scholar DOAJ BASE EBSCO WorldCat OpenAIRE ЭБС IPRbooks ЭБС Znanium ЭБС Лань</p> <p><b>Адрес редакции, издателя и для корреспонденции:</b> Россия, 660127, Красноярский край, г. Красноярск, ул. 9 Мая, 5 к. 192 E-mail: editor@kras-science.ru <a href="http://kras-science.ru/">http://kras-science.ru/</a> +7 (995) 080-90-42</p>	<p><b>Founder and publisher:</b> Science and Innovation Center Publishing House</p> <p><b>Founded 2011</b> The edition is registered by the Federal Service of Intercommunication and Mass Media Control Mass media registration certificate PI № TU 24-00430, issued August 10, 2011.</p> <p>Krasnoyarsk Science: Economic Journal is <b>included</b> in the List of leading peer-reviewed scientific journals and publications issued in the Russian Federation, which should publish main scientific results of doctor's and candidate's theses</p> <p><b>Indexing and Abstracting:</b> RSCI Ulrich's Periodicals Directory Cyberleninka Google Scholar DOAJ BASE EBSCO WorldCat OpenAIRE IPRbooks Znanium Lan'</p> <p><b>Editorial Board Office:</b> 9 Maya St., 5/192, Krasnoyarsk, 660127, Russian Federation E-mail: editor@kras-science.ru <a href="http://kras-science.ru/">http://kras-science.ru/</a> +7 (995) 080-90-42</p>
--	---

## ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Bostan, Ionel, PhD, Professor (Universitatea "Stefan cel Mare" din Suceava, Сучава, Румыния)

Акаева Вероника Роммилевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга (Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Российская Федерация)

Алескерова Айгон Агаселим кызы, кандидат экономических наук, доцент (Азербайджанский государственный экономический университет, Баку, Азербайджан)

Архипова Марина Юрьевна, доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента статистики и анализа данных (Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", Москва, Российская Федерация)

Белозеров Сергей Анатольевич, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления рисками и страхования (Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация)

Вахрушина Мария Арамовна, доктор экономических наук, профессор, профессор департамента учета, анализа и аудита (ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Гандилова Саадет Таги кызы, доктор экономических наук, доцент, проректор по работе со студентами (Азербайджанский государственный экономический университет, Баку, Азербайджан)

Глущенко Константин Павлович, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник, профессор (Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук; Новосибирский государственный университет, Новосибирск, Российская Федерация)

Дресвянников Владимир Александрович, доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор кафедры "Менеджмент и экономическая безопасность" (ФГБОУ ВО "Пензенский государственный университет", Пенза, Российская Федерация)

Исаченко Татьяна Михайловна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международных экономических отношений и внешнеэкономических связей им. Н.Н.Ливенцева (Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Коокуева Виктория Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры "Финансовый менеджмент" (Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация)

Макаров Анатолий Николаевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой "Экономическая теория и экономическая политика" (Набережночелнинский институт (филиал) КФУ, Набережные Челны, Российская Федерация)

Малов Владимир Юрьевич, доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник (Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук, Новосибирск, Российская Федерация)

Морозко Наталья Иосифовна, доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления (ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Никитин Юрий Александрович, доктор экономических наук, кандидат военных наук, профессор, заведующий кафедрой гуманитарных и социально-экономических дисциплин (Военная академия материально-технического обеспечения им. генерала армии А.В. Хрулёва, Санкт-Петербург, Российская Федерация)

Новиков Александр Владимирович, доктор экономических наук, профессор, ректор (Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Российская Федерация)

Новикова Татьяна Сергеевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры "Финансы и кредит" (Новосибирский государственный университет, Новосибирск, Российская Федерация)

Пинская Миляуша Рашитовна, доктор экономических наук, доцент, профессор Департамента налоговой политики и таможенно-тарифного регулирования (ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Погодина Татьяна Витальевна, доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента менеджмента (ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация)

Разманова Светлана Валерьевна, доктор экономических наук, доцент, начальник лаборатории экономической эффективности проектов разработки (Филиал ООО «Газпром ВНИИГАЗ» в г. Ухта, Ухта, Российская Федерация)

Разовский Юрий Викторович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры теории рекламы и массовых коммуникаций (Московский гуманитарный университет, Москва, Российская Федерация)

Сербиновский Борис Юрьевич, доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор кафедры системного анализа и управления факультета высоких технологий (Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Российская Федерация)

---

## EDITORIAL BOARD MEMBERS

Ionel Bostan, PhD, Professor (Universitatea "Stefan cel Mare" din Suceava, Suceava, Romania)

Veronika R. Akaeva, Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing (Kazan Federal University, Kazan, Russian Federation)

Aygyun Agaselim kyzy Aleskerova, Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor (Azerbaijan State University of Economics, Baku, Azerbaijan)

Marina Yu. Arkhipova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Statistics and Data Analysis (National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation)

Sergey A. Belozorov, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Risk Management and Insurance (St. Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation)

Maria A. Vakhrushina, Doctor of Economics, Professor, Professor of Accounting, Analysis and Audit Department (Financial University, Moscow, Russian Federation)

Saadet Tagi kyzy Gandilova, Doctor of Economics, Associate Professor, Provost for Student Affairs (Azerbaijan State University of Economics, Baku, Azerbaijan)

Konstantin P. Gluschenko, Doctor of Economics, Leading Researcher, Professor (Institute of Economics and Industrial Engineering of the Siberian Branch of the RAS; Novosibirsk State University, Novosibirsk, Russian Federation)

Vladimir A. Dresvyannikov, Doctor of Economics, Candidate of Engineering Sciences (Ph.D.), Associate Professor, Professor of the Department of Theory and Practice of Management (Penza branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Penza, Russian Federation)

Tatiana M. Isachenko, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of International Economic Relations and Foreign Economic Relations named after N.N. Liventsev (Moscow Institute of International Relations (MGIMO-University), Moscow, Russian Federation)

Viktoriya V. Kookueva, Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor, Associate Professor of the Academic Department of Financial Management (Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation)

Anatoly N. Makarov, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department "Economic theory and economic policy" (Kazan Federal University - Naberezhnye Chelny Institute, Naberezhnye Chelny, Russian Federation)

Vladimir Yu. Malov, Doctor of Economics, Leading Researcher, Professor (Institute of Economics and Industrial Engineering of the Siberian Branch of the RAS, Novosibirsk, Russian Federation)

Natalia I. Morozko, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance (Financial University, Moscow, Russian Federation)

Yury A. Nikitin, Doctor of Economics, Candidate of Military Sciences (Ph.D.), Professor, Head of the Department of Humanitarian and Socio-Economic Disciplines (Military Academy of Material and Technical Support named after General of the Army A.V. Khruleva, St. Petersburg, Russian Federation)

Alexander V. Novikov, Doctor of Economics, Professor, Rector (Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russian Federation)

Tatiana S. Novikova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Credit (Novosibirsk State University, Novosibirsk, Russian Federation)

Milyausha R. Pinskaya, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Tax Policy and Customs Tariff Regulation (Financial University, Moscow, Russian Federation)

Tatyana V. Pogodina, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management (Financial University, Moscow, Russian Federation)

Svetlana V. Razmanova, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of Laboratory of the Economic Efficiency of Development Projects (Gazprom VNIIGAZ, branch in Ukhta, Ukhta, Russian Federation)

Yury V. Razovsky, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of the Theory of Advertising and Mass Communications (Moscow University for the Humanities, Moscow, Russian Federation)

Boris Yu. Serbinovskiy, Doctor of Economics, Candidate of Engineering Sciences (Ph.D.), Professor of the Department of System Analysis and Management of the Faculty of High Technologies (Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russian Federation)

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

## ECONOMIC STUDIES

DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-254

УДК 336.011



Научная статья | Финансы

**ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ  
ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА КАК РЕЗУЛЬТАТ  
АДАПТАЦИИ К УСЛОВИЯМ ВОЛАТИЛЬНОЙ  
РЫНОЧНОЙ КОНЪЮНКТУРЫ**

*Т.А. Чилимова*

*Проведенный анализ современного состояния российской экономики показал возросшую роль адаптации бизнеса к внешним угрозам и рискам с целью достижения финансовой стабильности. Проблемы финансовой стабильности хозяйствующего субъекта в силу своей актуальности находится в центре внимания как зарубежных, так и отечественных исследователей. В научной литературе можно выделить несколько концептуальных точек зрения к содержанию понятия «финансовая стабильность». Представленное авторское понимание финансовой стабильности строится на связи между рисками, финансовой стабильностью и финансовой устойчивостью. Определены основные показатели, с помощью которых оценивается финансовое состояние хозяйствующего субъекта, соответствующего или несоответствующего признакам стабильности. В заключении сформулированы выводы о необходимости расчета индивидуальных нормативов оценочных показателей, отражающих особенности функционирования каждого хозяйствующего субъекта.*

**Цель:** анализ взаимосвязей между рисками, финансовой стабильностью и финансовой устойчивостью

**Методы и методология проведения работы.** Использована совокупность общенаучных методов исследования таких как системный, формально-логический, сравнительный, а также статистические методы анализа.

**Результаты.** Были рассмотрены сущностные характеристики понятий «финансовая стабильность», «финансовая устойчивость», обозначена их

взаимосвязь с факторами, влияющими на волатильность рыночной конъюнктуры и рисками. Выделены наиболее информативные параметры, показывающие отдельные аспекты определения финансовой стабильности.

**Область применения результатов.** Полученные результаты целесообразно применять хозяйствующим субъектам реального бизнеса, осуществляющим деятельность в условиях высоковолатильной экономики.

**Ключевые слова:** хозяйствующий субъект; риски; адаптация; финансовая стабильность; финансовая устойчивость

**Для цитирования.** Чилимова Т.А. Финансовая стабильность хозяйствующего субъекта как результат адаптации к условиям волатильной рыночной конъюнктуры // Наука Красноярья: экономический журнал. 2024. Т. 13, №4. С. 7-23. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-254

Original article | Finance

## FINANCIAL STABILITY OF AN ECONOMIC ENTITY AS A RESULT OF ADAPTATION TO THE CONDITIONS OF A VOLATILE MARKET ENVIRONMENT

*T.A. Chilimova*

*The analysis of the current state of the Russian economy has shown the increased role of business adaptation to external threats and risks in order to achieve financial stability. Due to its relevance, the problems of financial stability of an business entity are in the focus of attention of both foreign and domestic researchers. In the scientific literature, there are several conceptual points of view on the content of the concept of "financial stability". The presented author's understanding of financial stability is based on the relationship between risks, financial stability and financial stability. The main indicators used to assess the financial condition of an economic entity that meets or does not meet the signs of stability have been identified. The conclusions about the need to calculate individual norms of evaluation indicators reflecting the peculiarities of the functioning of each business entity are formulated in the conclusion.*

**Purpose:** analyzing the relationships between risks, financial stability and financial sustainability

**Methodology:** A set of research methods was used, in particular such as systematic, formal-logical, and statistical methods of analysis

**Results.** *The essential characteristics of the concepts of “financial stability” and “financial sustainability” were considered, and their relationship with factors affecting market volatility and risks was indicated. The most informative parameters showing selected aspects of determining financial stability are highlighted.*

**Practical implications.** *It is advisable to apply the obtained results to business entities of real business operating in a highly volatile economy.*

**Keywords:** *business entity; risks; adaptation; financial stability; financial sustainability*

**For citation.** *Chilimova T.A. Financial Stability of an Economic Entity as a Result of Adaptation to the Conditions of a Volatile Market Environment. Krasnoyarsk Science: Economic Journal, 2024, vol. 13, no. 4, pp. 7-23. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-254*

## Введение

Отмечая позитивные тренды, которые формируются в российской экономике в течение последних лет, эксперты [4; 11; 20] выделяют целый ряд проблем, отражающих риски, препятствующие развитию субъектов реального сектора.

Во-первых, для периода 2021–2023 гг. одной из основных проблем стал выход из режима распространения коронавирусной инфекции, сопровождающийся введением жестких ограничительных мер [10; 15; 18]. Системные риски, продуцируемые кризисом пандемии, стали одной из причин, негативно повлиявших на деятельность хозяйствующих субъектов, и как результат, на изменение структуры доходов и расходов всех экономических субъектов.

За 2019–2021 гг. произошло падение реального сектора экономики на 4,3% [5], что не могло не отразиться на активности всех экономических субъектов. Сокращение значительного числа хозяйствующих субъектов в 2020- начале 2021 г. вызвало снижение доходов населения и, соответственно, сворачивание потребительского спроса. На конец 2023 г. количество зарегистрированных организаций составило 3264,2 тыс. ед., что составляет 98,5% [6] по отношению к предыдущему периоду. При этом соотношение зарегистрированных-ликвидированных предприятий составило 254,5 тыс./273,9 тыс. организаций [6]. Такая тенденция в демографии

организаций продолжает негативно отражаться на показателях потребительского спроса.

По данным Росстата, в 2020 г. величина денежных доходов населения в реальном выражении сократилась по сравнению с 2019 г. на 3,0% [5]. Реальные располагаемые денежные доходы в 2021 г. относительно уровня 2013 г. уменьшились более чем на 10 % [5]. В период 2021-2023 гг. реальные располагаемые денежные доходы росли нестабильно и в процентном отношении к среднеквартальному значению 2020 г. практически не изменились [6].

Вторая проблема реального сектора российской экономики в анализируемые периоды – одновременное сокращение спроса и предложения на различных сегментах рынка. К основным макроэкономическим факторам, вызвавшим такую ситуацию, относятся падение спроса и цен на мировом рынке углеродных ресурсов, снижение курса рубля и рост уровня инфляции – на внутреннем рынке. В результате воздействия перечисленных факторов произошло сокращение масштабов торговли потребительскими товарами и услугами, нарушились взаимосвязи в системе формирования добавленной стоимости, что, соответственно, привело к негативным тенденциям во внешнеторговой среде.

Третья проблема вызвана усилением имущественного неравенства общества. По данным Росстата, в 2022 г. в России коэффициент Джини составил 0,395 и вырос в 2023 году до 0,403 [6]. Данная тенденция подтверждается данными Минэкономразвития РФ: уровень доходов наиболее обеспеченных россиян в 15 раз [13] превышает уровень доходов наименее обеспеченных граждан. В России на 1%-ую долю самых богатых россиян приходится 71% всех активов домохозяйств в стране [14]. Для сравнения: средний показатель по неравенству распределения богатства в мире составляет 46% всех активов в пользу самого богатого населения [21].

Следующая проблема, вытекающая из предыдущих трех – высокая доля неформальной экономики, масштабы которой, по мнению экспертов, обычно варьируется в интервале 20–40% ВВП [5]. Для

сравнения: в развитых странах анализируемый показатель находится в пределах 10 % ВВП (в Германии – 7,8 %, в Японии – 8,2 %, в США – 7 %) [8]. В 2020 г. объем теневой экономики России вырос более чем на 20 трлн. руб. и составил порядка 20% национального ВВП [14].

По данным Росфинмониторинга [23], значительная доля теневой экономики приходится на сектор предприятий малого и среднего бизнеса (МСП). Это объясняется ухудшением условий функционирования МСП в результате сокращения доходов населения, закрытия внешних рынков, роста неопределенности экономической ситуации. В анализируемый период деловая активность малого бизнеса снизилась, как было отмечено выше, до значений, характерных для кризиса 2014–2015 гг.

По оценкам экспертов [3; 28] в 2019–2020 гг. численность занятых в секторе малого и среднего бизнеса уменьшилось на 500 тыс. чел., а число субъектов МСП сократилось на 1,7% [5]. В результате в этот период доля сектора МСП в российском ВВП снизилась до 20,6 % с 22 % в 2017 г. [5]. В 2022 году вклад малого бизнеса в ВВП составил 21% [4]. Для сравнения: доля малого бизнеса в национальном ВВП в Китае – 60%, во Франции – 42,1%, в Италии – 62,9% [7].

Сложившаяся экономическая конъюнктура не могла не отразиться на результатах деятельности хозяйствующих субъектов в этот период (таблица 1).

Конечно, данные таблицы демонстрируют как негативные изменения, так и положительные, но необходимо отметить, что в современных реалиях сохранения геополитической напряженности, международных санкций, нестабильности курса рубля и роста инфляции повышаются риски и уязвимость российских субъектов реального сектора к воздействию негативных факторов [1; 2; 8; 16]. Поэтому в условиях волатильной экономики весьма актуальным становится вопрос повышения адаптационных возможностей хозяйствующего субъекта через достижение его финансовой устойчивости и стабильности.

Таблица 1.

**Сводные показатели результатов деятельности хозяйствующих субъектов  
в Российской Федерации за 2018–2023 гг.[5; 6; 24]**

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Количество организаций, (по данным государственной регистрации), тыс.	4 214,7	4 628,1	3 517,4	3 316,2	3 460,0	3 264,2
Оборот организаций (в фактически действовавших ценах), млрд руб.	19 181, 3	20 131, 5	20 756,1	21 382,4	26 980,3	29 300, 6
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) организаций (без субъектов малого предпринимательства, кредитных организаций, государственных (муниципальных) учреждений, некредитных финансовых организаций) в действующих ценах, млрд. руб.	13 797,0	15 581,0	12 4211,0	29 649,0	22 314,0	33 036,0
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), % к предыдущему году	159,6	127,7	76,3	в 2,4 раза	65,5	135,2
Доля организации, получивших прибыль, % от общего числа организаций	72,6	65,6	70,6	75,1	70,7	75,3
Доля убыточных организаций в общем числе организаций, %	28,4	34,4	29,4	24,9	29,3	24,7

### Цель исследования

Критический анализ существующих подходов к пониманию природы взаимосвязей между рисками, финансовой стабильностью и финансовой устойчивостью.

### **Методы и материалы**

Исследование основано на методе несистематизированного обзора литературы. Для его проведения использовался общенаучный метод анализа и синтеза. Для выполнения обзора использовались научные публикации по проблематике финансовой стабильности, а также аналитические обзоры и публикации в средствах массовой информации.

### **Результаты исследования**

Адаптация, как процесс перманентного приспособления хозяйствующего субъекта к постоянно меняющимся условиям рыночной конъюнктуры, повышает возможности хозяйствующего субъекта и позволяет ему отвечать на внешние угрозы с меньшими затратами. Результатом адаптации является достижение финансовой стабильности.

В мировой научной литературе существует несколько подходов к рассмотрению термина «финансовая стабильность»:

- функциональный, т.е. «финансовая стабильность рассматривается через функции, вытекающие из характера рыночной экономики», которые должна выполнять финансовая система в состоянии стабильности [29];
- обратный, т.е. «финансовая стабильность рассматривается через признаки финансовой нестабильности» [27];
- смешанный, т.е. использование в одной формулировке признаков функционального и обратного определений [26].

Каждая из представленных точек зрения имеет достаточные обоснованные аргументы «за» и «против», но они имеют общую характеристику: в качестве объекта финансовой стабильности рассматривают финансовую систему в целом, не экстраполируя его на хозяйствующий субъект.

В отечественной научной литературе термин «финансовая стабильность» рассматривается либо как развитие функционального подхода [9], либо как синоним финансовой устойчивости [12]. При этом большинство авторов отмечает, что достижение финансовой стабильности является обязательным условием функционирования

любой экономической системы, а значит, и хозяйствующего субъекта. Основная функция финансовой стабильности заключается в наличии финансового потенциала, позволяющего противодействовать возникающим угрозам и рискам, результатом которых могут стать финансовые потери вплоть до необратимых негативных изменений структуры капитала хозяйствующего субъекта. Исходя из такого понимания содержания финансовой стабильности, практический финансовый менеджмент должен использовать механизмы и инструменты по предотвращению неблагоприятного воздействия факторов внешней среды на результаты деятельности хозяйствующего субъекта с учетом выбранной стратегии его развития.

Исследование концептуальных подходов к финансовой стабильности хозяйствующего субъекта, действующего в условиях постоянных изменений рыночной конъюнктуры, требует выделить диагностику его финансового состояния на основе системного метода, что позволит выявить количественные и качественные характеристики соответствия или несоответствия признакам стабильности и устойчивости.

Финансовая стабильность как текущее или потенциальное состояние деятельности хозяйствующего субъекта определяется целым рядом показателей:

- с точки зрения состояния финансовых ресурсов: достаточная обеспеченность финансовыми ресурсами, кредитоспособность и платежеспособность;

- с точки зрения состояния источников финансирования: сбалансированность активов и пассивов, доходов и расходов, денежных потоков;

- с точки зрения финансовой устойчивости: постоянное поддержание финансовой устойчивости независимо от изменения условий рыночной конъюнктуры.

В основе финансовой стабильности лежит финансовая устойчивость, которая дает возможность оценить степень стабильности через наличие финансовых резервов, позволяющих осуществлять и поддерживать деятельность хозяйствующего субъекта.

В настоящее время в научной литературе можно выделить три основных подхода к определению сущности финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта. Первый подход основывается на оценке абсолютных и относительных показателей ликвидности, платежеспособности, рентабельности и др. Второй подход строится на основе оценки соотношения структуры имущества и источников финансирования предприятия. В рамках такой оценки важно определить, как динамика размеров чистых активов и полученной прибыли влияет на уровень финансовой устойчивости. В третьем подходе внимание акцентируется на финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта как механизме, обеспечивающего его финансовую стабильность посредством минимизации рисков.

Из вышесказанного следует, что для анализа финансовой стабильности как комплексной характеристики состояния субъекта хозяйствования необходима оценка целой системы показателей, которые характеризуют его устойчивость или неустойчивость [17; 19; 22]. Недостаточно рассчитать и проанализировать динамику одного из них, даже если это, например, коэффициент финансовой устойчивости. Как правило, для полноценного изучения состояния функционирующего хозяйствующего субъекта требуется рассчитать целый ряд коэффициентов, таких как коэффициент ликвидности, автономности, концентрации заемного капитала, капитализации, финансирования и др.

В процессе поддержания финансовой стабильности финансовым менеджментом предприятия используются различные инструменты и механизмы, которые и позволяют хозяйствующему субъекту эффективно адаптироваться к постоянно меняющимся условиям функционирования. Совокупность этих инструментов и механизмов имеет универсальный характер для всех хозяйствующих субъектов, и эффективность их использования можно определить через общепризнанные показатели, перечисленные выше. Необходимо отметить, что поскольку процесс функционирования каждого предприятия имеет свои особенности, определяемые отраслевой принадлежностью, стадией жизненного цикла, целями собственников,

уровнем квалификации финансового менеджмента, то предельные нормативные значения ряда показателей имеют признаки индивидуальности.

Такой подход к нормативным значениям показателей, отражающих состояния финансовой устойчивости и финансовой стабильности, обосновывается тем, что в реальной практике бизнеса анализ абсолютных и относительных значений рассматриваемых показателей не всегда актуален, поскольку чаще всего риском является не само ухудшение показателя, а критичность его падения для дальнейшей деятельности хозяйствующего субъекта. Поэтому для отдельных показателей, отражающих финансовое состояние, необходимо разрабатывать систему индивидуальных нормативов.

Используемые рыночные и отраслевые нормативные значения показателей КРІ экономически и методически обосновано. Но, как правило, они не учитывают особенности конкретного предприятия: отраслевую принадлежность, виды экономической деятельности, специфику и масштабы бизнеса, длительность операционного цикла. Практика реального бизнеса показывает, что у множества предприятий коэффициенты, отражающие ликвидность и финансовую устойчивость, не укладываются в общерыночные или отраслевые нормативы. Но при этом они остаются конкурентоспособными и финансово состоятельными даже в условиях нестабильности. Это дает основание для использования в расчетах индивидуальных нормативов показателей, отражающих состояние финансовой стабильности и устойчивости, экономической логики построения самих показателей и особенностей функционирования конкретного хозяйствующего субъекта [25].

### **Заключение**

Резюмируя вышесказанное, необходимо отметить, что рассмотрение финансовой стабильности через защиту хозяйствующего субъекта от рисков и угроз, продуцируемых внешней средой требует более детального исследования ее корреляции с финансовой устойчивостью. Так как финансовая стабильность, обеспечиваемая в условиях негативного воздействия внешних и внутренних угроз

длительной финансовой устойчивостью, является основой финансовой безопасности хозяйствующего субъекта.

### *Список литературы*

1. Анисимова Я. А. Экономическая безопасность, санкции и переориентация российских внешнеторговых потоков / Я. А. Анисимова, В. А. Плотников // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 2. С. 10-23. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-2-10-23>
2. Бахирева Е. С. Последствия антироссийских санкций для экономики Российской Федерации / Е. С. Бахирева, Ж. А. Никифорова // Журнал “У”. Экономика. Управление. Финансы. 2023. № 2(32). С. 61-68.
3. Горбунов, Е. Г. Малый и средний бизнес в условиях кризиса // Результаты современных научных исследований и разработок: сб. ст. X Всерос. науч.-практ. конф. Пенза: Наука и просвещение, 2020. С. 110–113.
4. Группа Всемирного банка. URL: <https://www.vsemirnyjbank.org> (дата обращения: 12.08.2024).
5. Доклады Росстата «Социально-экономическое положение России» за 2017–2021 гг. / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 15.08.2024).
6. Доклады Росстата «Социально-экономическое положение России» за 2022-2023 гг. / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 15.08.2024).
7. Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–2022 гг. [https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad\\_o\\_sostoyanii\\_msp\\_v\\_rossiyskoy\\_federacii\\_i\\_merah\\_po\\_ego\\_razvitiyu\\_za\\_20192022\\_gg.html?ysclid=m6gbwsp7hc305036995](https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rossiyskoy_federacii_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_20192022_gg.html?ysclid=m6gbwsp7hc305036995) (дата обращения: 20.08.2024).
8. Долженко Р. А. Социально-экономическое развитие страны в контексте санкционного давления / Р. А. Долженко, А. В. Назаров // Экономическое развитие России. 2023. Т. 30, № 5. С. 8-18.

9. Ермолаев Е.А., Завьялов Ю.С. К вопросу об определении содержания понятия «финансовая стабильность» // Деньги и кредит. 2015. №11. С. 58- 66.
10. Жилинкова И. Н. Актуальные тренды развития бизнес-ассоциаций предприятий малого и среднего бизнеса сферы услуг в период пандемии COVID-19 / И. Н. Жилинкова, О. Е. Пирогова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2021. № 1(47). С. 28-33.
11. Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг». URL: <https://ekb.rbc.ru> (дата обращения: 12.08.2024).
12. Косинцева И. П., Кулумбетова Д. Б. Финансовая стабильность и финансовая устойчивость как характеристика финансового состояния предприятия // Вестник Казахско-Русского международного университета. 2017. № 2 (209). С. 142–149.
13. Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 12.08.2024).
14. Миркин Я. Что на самом деле мешает экономике РФ? // Российская газета. URL: <https://rg.ru/2021/06/02/iakov-mirkin-ekonomika-rf-eshchene-vypolnila-svoej-glavnoj-zadachi.html> (дата обращения: 15.08.2024).
15. Нивелирование угроз социально-экономического развития регионов на основе совокупной оценки последствий пандемии covid-19 / Н. А. Кулагина, С. Е. Барыкин, Э. Н. Кроливецкий, А. Н. Лысенко // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 40(2). С. 140-146.
16. Новосельский С. О. Оценка макроэкономических показателей развития экономики России в условиях международных санкций / С. О. Новосельский, А. А. Дубинина, О. В. Пшеничникова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 1(11). С. 8.
17. Оценка и обеспечение экономической устойчивости промышленного предприятия с использованием сбалансированной системы показателей / Ю. А. Малюков, А. О. Недосекин, З. И. Абдулаева, А. В. Силаков. Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2023. 179 с.

18. Пивовар Б. Б. Адаптация компаний малого и среднего бизнеса в условиях повышенной волатильности бизнес-среды, вызванной пандемией / Б. Б. Пивовар, О. Е. Пирогова // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 4(46). С. 5-10.
19. Пирогова О. Е. Формирование критерия устойчивого развития торгового предприятия в условиях неопределенности // Международный научный журнал. 2012. № 2. С. 17-21.
20. Рейтинговое агентство «Эксперт РА». URL: <https://raexpert.ru> (дата обращения: 12.08.2024).
21. Российская Федерация: заключительное заявление по итогам консультаций 2020 г. в соответствии со ст. IV / Международный валютный фонд. URL: <https://www.imf.org/ru/News/Articles/2020/11/23/mcs112420-russia-staff-concluding-statement-of-the-2020-article-iv-mission> (дата обращения: 06.12.2022).
22. Санджиева Я. А. Система показателей устойчивого развития предприятий сервиса / Я. А. Санджиева, О. Е. Пирогова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. № 1(19). С. 310-317.
23. Федеральная служба по финансовому мониторингу. URL: <https://www.fedsfm.ru> (дата обращения: 12.09.2024).
24. Финансовое состояние организаций (с 1995 г.). URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/finance> (дата обращения: 5.09.2024).
25. Чилимова Т.А. О необходимости расчета индивидуальных финансовых показателей в процессе адаптации хозяйствующих субъектов // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции: в сб. «Финансы и общество: новые реалии, новые финансовые инструменты. Екатеринбург, 2024. С. 73-76.
26. Crockett A. The Theory and Practice of Financial Stability // GEI Newsletter Issue. Global Economic Institutions. 1997. № 6. URL: <http://www.cepr.org/gei/6rep2.htm> (дата обращения: 20.08.2024).
27. Foot M. What is financial stability and how do we get it? // ACI (UK) The Roy Bridge Memorial Lecture. 2003, 3 April.
28. Matveeva E.E. Financial crisis 2020: problems and elements of forecasting // Post-Covid Economic Revival. Cham, 2021. P. 259-272. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-83561-3\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-030-83561-3_18)

29. Schinasi G.J. Safeguarding financial stability: theory and practice. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2005. 328 p.

### *References*

1. Anisimova Ya. A. Economic security, sanctions and reorientation of Russian foreign trade flows / J. A. Anisimova, V. A. Plotnikov. *Izvestia South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management*, 2023, vol. 13, no. 2, pp. 10-23. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-2-10-23>
2. Bakhireva E. C. Consequences of anti-Russian sanctions for the economy of the Russian Federation / E. S. Bakhireva, J. A. Nikiforova. *U Magazine. Economics. Management. Finance*, 2023, no. 2(32), pp. 61-68.
3. Gorbunov E. G. Small and medium-sized business in crisis conditions. *Results of modern scientific research and development: a collection of articles. X All-Russian Scientific and Practical Conf.* Penza: Nauka i Enlightenment, 2020. C. 110-113.
4. World Bank Group. URL: <https://www.vsemirnyjbank.org>
5. Rosstat reports “Socio-economic situation of Russia” for 2017-2021 / Federal State Statistics Service. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801>
6. Rosstat reports “Socio-Economic Situation of Russia” for 2022-2023 / Federal State Statistics Service. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801>
7. Report on the state of small and medium-sized entrepreneurship in the Russian Federation and measures for its development for 2019-2022. [https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad\\_o\\_sostoyanii\\_msp\\_v\\_rossiyskoy\\_federacii\\_i\\_merah\\_po\\_ego\\_razvitiyu\\_za\\_20192022\\_gg.html?ysclid=m6gbwsp7hc305036995](https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_msp_v_rossiyskoy_federacii_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_20192022_gg.html?ysclid=m6gbwsp7hc305036995)
8. Dolzhenko R. A. Socio-economic development of the country in the context of sanctions pressure / R. A. Dolzhenko, A. V. Nazarov. *Economic Development of Russia*, 2023, vol. 30, no. 5, pp. 8-18.
9. Ermolaev E.A., Zavyalov Y.S. To the issue of defining the content of the concept of “financial stability”. *Money and Credit*, 2015, no. 11, pp. 58- 66.

10. Zhilinkova I. N. Actual trends in the development of business associations of small and medium-sized enterprises of the service sector during the pandemic COVID-19 / I. N. Zhilinkova, O. E. Pirogova. *Theory and practice of service: economics, social sphere, technology*, 2021, no. 1(47), pp. 28-33.
11. Information Agency “RosBusinessConsulting”. URL: <https://ekb.rbc.ru>
12. Kosintseva I. P., Kulumbetova D. B. Financial stability and financial sustainability as a characteristic of the financial condition of the enterprise. *Bulletin of the Kazakh-Russian International University*, 2017, no. 2 (209), pp. 142-149.
13. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. URL: <https://www.economy.gov.ru>
14. Mirkin Ya. What really hinders the economy of the Russian Federation? *Rossiyskaya Gazeta*. URL: <https://rg.ru/2021/06/02/iakov-mirkin-ekonomika-rf-eshche-ne-vypolnila-svoej-glavnoj-zadachi.html>
15. Leveling the threats to socio-economic development of regions based on the cumulative assessment of the consequences of pandemic covid-19 / N. A. Kulagina, S. E. Barykin, E. N. Krolivetsky, A. N. Lysenko. *Natural and Humanitarian Research*, 2022, no. 40(2), pp. 140-146.
16. Novoselsky S. O. Assessment of macroeconomic indicators of Russia’s economic development under international sanctions / S. O. Novoselsky, A. A. Dubinina, O. V. Pshenichnikova. *Politics, Economics and Innovation*, 2017, no. 1(11), p. 8.
17. *Assessment and ensuring the economic sustainability of the industrial enterprise using the balanced scorecard* / Yu. A. Malyukov, A. O. Nedorosekin, Z. I. Abdulaeva, A. V. Silakov. St. Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 2023, 179 p.
18. Pivovarov B. B. Adaptation of small and medium-sized companies in conditions of increased volatility of the business environment caused by the pandemic / B. B. Pivovarov, O. E. Pirogova. *Theory and practice of service: economics, social sphere, technology*, 2020, no. 4(46), pp. 5-10.
19. Pirogova O. E. Formation of the criterion of sustainable development of trade enterprise in conditions of uncertainty. *International Scientific Journal*, 2012, no. 2, pp. 17-21.

20. Rating Agency “Expert RA”. URL: <https://raexpert.ru>
21. Russian Federation: final statement on the results of the 2020 Article IV consultations / International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/ru/News/Articles/2020/11/23/mcs112420-russia-staff-concluding-statement-of-the-2020-article-iv-mission>
22. Sanjjeva Ya. A. System of indicators of sustainable development of service enterprises / J. A. Sanjjeva, O. E. Pirogova. *Innovative economics: prospects of development and improvement*, 2017, no. 1(19), pp. 310-317.
23. Federal Financial Monitoring Service. URL: <https://www.fedsfm.ru>
24. Financial Condition of Organizations (since 1995). URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/finance>
25. Chilimova T.A. On the need to calculate individual financial indicators in the process of adaptation of economic entities. *Proceedings of the II All-Russian Scientific and Practical Conference: in the collection “Finance and Society: New Realities, New Financial Instruments*. Yekaterinburg, 2024, pp. 73-76.
26. Crockett A. The Theory and Practice of Financial Stability. *GEI Newsletter Issue. Global Economic Institutions*, 1997, no. 6. URL: <http://www.cepr.org/gei/6rep2.htm>
27. Foot M. What is financial stability and how do we get it? *ACI (UK) The Roy Bridge Memorial Lecture*, 2003, April 3.
28. Matveeva E.E. Financial crisis 2020: problems and elements of forecasting. *Post-Covid Economic Revival*. Cham, 2021, pp. 259-272. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-83561-3\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-030-83561-3_18)
29. Schinasi G.J. *Safeguarding financial stability: theory and practice*. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2005, 328 p.

## ДАНИЕ ОБ АВТОРЕ

**Чилимова Татьяна Анатольевна**, доцент кафедры Финансов, денежного обращения и кредита, кандидат экономических наук  
*Уральский государственный экономический университет*  
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, г. Екатеринбург, Свердловская обл., 620144, Российская Федерация  
[tachil77@mail.ru](mailto:tachil77@mail.ru)

### **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Tatyana A. Chilimova**, Associate Professor of the Department of Finance of Monetary Circulation and Credit, Candidate of Economic Sciences

*Ural State University of Economics*

*62/45, 8 Marta/Narodnaya Volya Str., Yekaterinburg, Sverdlovsk region, 620144, Russian Federation*

*tachil77@mail.ru*

*SPIN-code: 8875-7924*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4139-8150>*

Поступила 17.09.2024

После рецензирования 06.11.2024

Принята 22.11.2024

Received 17.09.2024

Revised 06.11.2024

Accepted 22.11.2024

DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-256

УДК 796.062



Научная статья | Государственное и муниципальное управление

## ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

*Д.В. Сныткин*

*В статье исследованы основные проблемы спортивных учреждений по направлению «Реализация кадровой политики». Установлено, что наибольшее количество нерешенных вопросов связано с системой оплаты труда сотрудников учреждений. Анализ проблем в сфере трудовых отношений показал, что в учреждениях наблюдается отсутствие системы реальных измеримых результатов эффективности деятельности, нередко инструменты «эффективного контракта» применяются «по формальным признакам», снижая тем самым, мотивацию спортсменов и эффективность деятельности спортивных учреждений. Показано, что в учреждениях нередко отсутствует методика оценки потребности численности персонала в соответствии с госзадаaniem, что также негативно сказывается на результативности работы.*

**Цель:** выявление основных проблем при реализации кадровой политики спортивных учреждений.

**Методы и методология проведения работы.** В статье использовались методы синтеза, статистические методы анализа.

**Результаты.** Исследование кадрового состава спортивных учреждений выявило ряд проблем, в том числе, старение кадров, отсутствие механизма аттестации персонала, высокую текучесть и наметившийся кадровый голод.

**Область применения результатов.** Полученные результаты целесообразно применять государственными органами, разрабатывающими стратегии развития отраслей, а также в организациях, деятельность которых связана с индустрией спорта.

**Ключевые слова:** спортивные учреждения; кадровая политика; эффективность; оплата труда; эффективный контракт; проблема старения кадров

**Для цитирования.** Сныткин Д.В. Проблемы кадровой политики в деятельности спортивных учреждений // Наука Красноярья: экономический журнал. 2024. Т. 13, №4. С. 24-39. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-256

Original article | State and Municipal Administration

## PROBLEMS OF PERSONNEL POLICY IN THE ACTIVITIES OF SPORTS INSTITUTIONS

*D.V. Snytkin*

*The article examines the main problems of sports institutions in the direction of "Implementation of personnel policy." It has been established that the largest number of unresolved issues is associated with the remuneration system for employees of institutions. An analysis of problems in the field of labor relations showed that institutions lack a system of real measurable results of activity efficiency, often the tools of the "effective contact path" are used "on formal grounds," thereby reducing the motivation of string players and the effectiveness of sports institutions. It has been shown that institutions often lack a methodology for assessing the number of personnel in accordance with the state assignment, which also negatively affects work performance.*

**Purpose.** Identification of the main problems in implementing the personnel policy of sports institutions.

**Methodology.** The article used methods of synthesis and statistical methods of analysis.

**Results.** The study of the staff composition of sports institutions has identified a number of problems, including the ageing of personnel, the lack of a staff certification mechanism, high turnover and a marked shortage of personnel.

**Practical implications** it is expedient to apply the received results by the state, developing strategies of development of industries, as well as in organizations whose activities are related to sports.

**Keywords:** sports institutions; personnel policy; efficiency; pay; effective contract; problem of aging

**For citation.** Snytkin D.V. Problems of Personnel Policy in the Activities of Sports Institutions. *Krasnoyarsk Science: Economic Journal*, 2024, vol. 13, no. 4, pp. 24-39. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-256

### Введение

Эффективность деятельности спортивных учреждений представляет собой комплексную категорию, складывающаяся из различных критериев эффективности, в том числе: осуществления уставной

деятельности, ведения финансово-хозяйственной деятельности, реализации кадровой политики, соблюдения требований комплексной безопасности и противодействия коррупции, управления имущественными комплексами, обеспечения качества условий оказания услуг. С учетом важности спорта для страны [8] большое значение имеет создание условий для эффективного функционирования спортивных учреждений. Одним из направлений решения этой задачи является анализ проблем текущего функционирования спортивных учреждений.

### **Цель исследования**

Выявление проблем кадровой политики и кадрового обеспечения и оценка их влияния на деятельность спортивных учреждений [2].

### **Материалы и методы**

При проведении исследования нами были использованы научные публикации, описывающие проблемы кадровой политики спортивных учреждений в Российской Федерации, а также нормативно-правовая база, регулирующая управление персоналом спортивных учреждений. Мы также опирались на статистические данные Росстата. Были использованы общенаучные методы, в частности, метод анализа и синтеза.

### **Результаты исследования**

В ходе проведения диагностики спортивных учреждений по направлению «Реализация кадровой политики» был выявлен ряд проблем. Самое большое количество нерешенных вопросов связано с системой оплаты труда сотрудников. Поэтому начнем с анализа данной сферы трудовых отношений.

#### *Проблемы системы оплаты труда персонала*

В числе значимых проблем наблюдается несоответствие действующей системы оплаты труда сотрудников подведомственных учреждений, требованиям «Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях», утвержденной Постановлением Правительства РФ №2190-р [16]. Кадровая политика предполагает перевод сотрудников

на эффективные контракты. Более 40% спортивных учреждений еще не завершили процесс перевода сотрудников на эффективные контракты. В учреждениях наблюдается отсутствие системы реальных измеримых результатов эффективности деятельности, превращение «эффективного контракта» в фикцию даже в тех учреждениях, в которых этот механизм внедрен. В спортивных учреждениях, участвующими в выполнении государственного задания, не со всеми работниками заключаются эффективные контракты, что отражается на качестве работы и снижает мотивацию сотрудников [3; 6].

Нерешенной остается следующая проблема: минимальные рекомендованные должностные оклады для отдельных категорий сотрудников установлены нормативными документами на уровне или даже ниже МРОТ. Ряд учреждений устанавливают персоналу стимулирующие надбавки за эффективность и результаты работы, в итоге месячная заработная плата сотрудника превышает МРОТ. В этом случае, если на одной должности работают 2 сотрудника, один из них выполнит показатели эффективности и получит заработную плату (оклад + надбавки за эффективность), в сумме равную МРОТ, а второй работник не выполнит показатели эффективности, и получит доплату до МРОТ, так как в соответствии со статьей 133.1 ТК РФ: «Месячная заработная плата работника, работающего на территории соответствующего субъекта Российской Федерации и состоящего в трудовых отношениях с работодателем, в отношении которого региональное соглашение о минимальной заработной плате действует в соответствии с частями третьей и четвертой статьи 48 Трудового Кодекса или на которого указанное соглашение распространено в порядке, установленном частями шестой - восьмой настоящей статьи, не может быть ниже размера минимальной заработной платы в этом субъекте РФ при условии, что указанным работником полностью отработана за этот период норма рабочего времени и выполнены нормы труда (трудовые обязанности)» [19]. В таком случае, стимулирующие выплаты за выполнение показателей эффективности теряют свой смысл, так как работник, достигший показателей эффективности, и работник, не достигший показате-

лей эффективности, получают одинаковую заработную плату. Это противоречит пункту 5 Положения о новых системах оплаты труда работников государственных бюджетных и автономных учреждений [10], в соответствии с которым, выплаты стимулирующего характера устанавливаются в целях повышения мотивации работника к качественному труду и поощрения за результат труда.

Помимо основного оклада, сотрудникам могут выплачиваться и иные выплаты. В настоящее время премии и стимулирующие выплаты могут быть выплачены работникам при наличии экономии фонда оплаты труда (ФОТ). Следовательно, в первую очередь, выплату стимулирующих надбавок определяет параметр, на который работник повлиять напрямую не может – экономия фонда оплаты труда. И даже в случае достижения установленных показателей эффективности премия может не быть выплачена, если отсутствует экономия ФОТ. Это является, с одной стороны, сильным демотивирующим фактором для работников, и вынуждает учреждения «раздувать» штатные расписания, чтобы за счет незанятых вакансий платить надбавки и стимулирующие выплаты работающим сотрудникам.

В Уставах спортивных государственных бюджетных учреждений (ГБУ) есть требование о необходимости проводить процедуру согласования штатного расписания в соответствии с объемом ежегодно утверждаемого государственного задания. К числу проблемных относится вопрос, связанный с отсутствием методики оценки численности персонала на предмет соответствия выполнения госзадания.

Общеизвестна проблема старения кадров, решить которую без привлечения молодых специалистов не представляется возможным. В спортивных учреждениях эти аспекты кадровой работы активно обсуждаются. Однако, есть параметр, на который тренер, особенно молодой или недавно принятый в учреждение, может оказывать минимальное влияние – это численность группы занимающихся [7]. При этом заработная плата тренера непосредственно зависит от указанного параметра. Так как молодой или вновь принятый тренер еще не сформировал свой персональный бренд, он не может рассчитывать на такой источник привлечения воспитанников, как «са-

рафанное радио». Поэтому в свободное от основной работы время он должен ходить по общеобразовательным школам и приглашать к себе воспитанников. В сложившейся ситуации отсутствие единой маркетинговой политики, политики в области повышения известности брендов учреждений, является серьезной проблемой.

В ряде спортивных учреждений выявлена очевидная неспособность кадровых служб самостоятельно разработать и внедрить систему критериев оценки эффективности работы персонала. Как правило, процесс сводится к хаотичному поиску случайных документов в сети Интернет по данной теме и заимствованию отсюда системы критериев без их осмысления и критической оценки. В подавляющем большинстве случаев параметры эффективности субъективны., Степень их достижения определяет либо специально созданная комиссия, либо руководитель своим единоличным решением.

Такая оценка носит явно субъективный характер.

Кроме того, эффективный контракт, оформляемый в учреждениях, в отдельных пунктах не вполне стыкуется с требованием Трудового кодекса РФ, а именно не содержит описание трудовой функции (обязательный пункт трудового договора) (п.2 ч.2 ст.57 ТК РФ: «трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы)»); не содержит названия всех надбавок и иных выплат, которые может получать работники (обязательный пункт трудового договора) (п.4 ч.2 ст.57 ТК РФ: «условия оплаты труда работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты») [20].

Существующий утвержденный классификатор должностей для спортивных учреждений содержит целый ряд дефектов (ряд должностей отсутствует в классификаторе [14], названия некоторых должностей отличаются от профстандартов [12; 15] и др.).

Ввиду большой численности спортивных учреждений, очевидно, имеют место разные стартовые возможности и потенциал к развитию, в том числе человеческий, кадровый. Следовательно, наблюдаются неравные возможности учреждений, имеющих возможность

ведения приносящей доход деятельности, и не имеющих такой возможности, в части оплаты труда персонала.

Остается проблемой, требующей адекватной реакции руководства, высокий уровень дифференциации оплаты труда сотрудников в разных спортивных учреждениях. Так, например, учреждения, осуществляющие спортивную подготовку, не выдерживают зарплатной конкуренции с фитнес-клубами, в которых зарплата инструкторов существенно больше зарплаты основного персонала учреждений [1]. Наблюдается отток специалистов, прежде всего, молодых.

Молодые специалисты, принятые после истечения 3 месяцев с момента окончания учебного заведения, или опытные новые сотрудники, не имеют значительных повышающих коэффициентов, ведут этап начальной подготовки, поэтому получают очень низкую заработную плату. На уровень заработной платы, которая позволяет достойно содержать себя и свою семью, такие сотрудники могут выйти через 5-7 лет работы в учреждении. Поэтому, проработав 1 год или, максимум, 2 года, они уходят в коммерческие структуры, где зарплата существенно выше.

#### *Диагностика кадрового состава спортивных учреждений*

Выявлена проблема несвоевременного присвоения квалификационных категорий тренерам. По мнению учреждений, присвоение квалификационных категорий позволило бы обеспечить обоснованную дифференциацию окладов тренерского состава, в том числе увеличить заработную плату перспективным молодым специалистам (за счет получения первичной категории). Серьёзной проблемой остается старение кадрового состава в учреждениях. Есть случаи, когда по отдельному виду спорта в учреждении работает единственный тренер старше 70 лет, не имеющий преемника. Учреждения также обращают внимание на то, что тренер в возрасте 65 и более лет может иметь огромный опыт и наработанные методики, но не всегда соответствует требованиям профессиональных стандартов, требованиям законодательства, особенно в части выполнения должностных обязанностей тренера и старшего тренера в соответствии с Приказом Министерства спорта РФ N325 «О ме-

тодических рекомендациях по организации спортивной подготовки в Российской Федерации» [11]. Не всегда на практике учреждения дают тренеру ту нагрузку, которую он должен выполнять по нормативам. По факту, учреждения платят ему не за установленные показатели эффективности, а за опыт и компетенции. По мнению учреждений, прописанный в нормативных актах Москомспорта институт наставничества позволил бы решить эту проблему. Проблема эта не новая, о ней известно давно [13].

Сотрудники спортивных учреждений отмечают, что не занимаются формированием кадрового резерва на систематической основе, хотя во многих из них средний возраст основного состава составляет 45-55 лет. При нехватке молодых кадров это означает, что через 5-10 лет в отрасли будет кадровый голод, связанный со старением и естественной убылью основного состава. Очень важный момент, следует отметить, что для подготовки хорошего тренера требуется 8-10 лет. Формирование кадрового резерва имеет смысл вести не в рамках одного учреждения, а в рамках всей системы спортивных учреждений, чтобы расширить круг потенциальных возможностей карьеры для перспективных сотрудников. Также недостаточно проработана система привлечения молодых специалистов из вузов, недостаточное привлечение студентов на практику или на неполный рабочий день. Сотрудники спортивных учреждений считают, что работа в этом направлении должна проводиться на постоянной основе и проводить ее надо централизованно. В связи с постоянным ужесточением антидопингового контроля воспитанники и их родители испытывают потребность в круглосуточной горячей линии для консультации с медицинским специалистом, экспертом в вопросах фармакологии. Учреждения отметили, что им нужна поддержка со стороны узконаправленных специалистов, таких как врач-ортопед-травматолог, врач спортивной медицины и др.

В числе кадровых проблем также следует отметить отсутствие должной методической поддержки со стороны учредителя с учетом целей, которые стоят перед учреждениями в целом и в области кадровой политики, в частности, и больших изменений, которые происходят

и в трудовом законодательстве, и в структуре индустрии спорта. По сути, наблюдается отсутствие планирования численности персонала и уровня его квалификации. Показатели эффективности по направлению «Реализация кадровой политики» не связаны с эффективностью использования имущества учреждений и общественной оценкой, хотя именно положительная общественная оценка деятельности учреждения имеет прямое влияние на наполняемость групп, а тренеры проводят если не всю, то часть подготовки на площадях учреждений [5; 18].

Одной из технологий кадровой работы в учреждениях является аттестация персонала. Однако, в ряде ГБУ наблюдается отсутствие механизма аттестации персонала (в том числе, руководства учреждения). Проблема проведения аттестации является важной и с точки зрения объективности оценки сотрудников и в связи с принятием в апреле 2021 г. ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» и Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (в части гармонизации законодательства Российской Федерации о физической культуре и спорте и законодательства Российской Федерации об образовании [22, 23]).

Принятый законопроект обеспечивает перевод организаций, осуществляющих спортивную подготовку в качестве основной цели деятельности, в образовательные организации, а участников спортивной подготовки – соответственно в обучающихся и педагогических работников. С учетом этого наличие положения об аттестации становится обязательным условием лицензирования учреждений. Но даже независимо от этого наличие работающего механизма аттестации является эффективным инструментом повышения качества управления, и его имеет смысл разработать и внедрить независимо от перспектив рассмотрения законопроекта.

## **Выводы**

Особенности регулирования труда спортсменов, тренеров, педагогических работников, осуществляющих трудовую деятельность в организациях спортивной отрасли, устанавливаются с учетом

изменений в федеральном законодательстве, вступившим в силу с 1 января 2023 года. В соответствии с документами [9; 21; 22; 23], организации, ранее осуществлявшие спортивную подготовку, переведены в организации дополнительного образования, а тренеры, с их письменного согласия, переведены на должность тренера-преподавателя.

Анализ численности специалистов, занятых в сфере физической культуры и спорта, показывает положительную динамику. За период 2014-2022 гг. рост составил 63,1 тыс. сотрудников (2014 г. - 350 тыс., 2022 г. - 413,1 тыс. человек). Однако, за анализируемый период отмечается сокращение численности тренеров на 5% и снижение численности молодых специалистов на 12% [17]. Повышение привлекательности и престижа работы в спортивной отрасли, особенно для молодых специалистов, является важнейшим условием развития сферы физической культуры и спорта и повышения эффективности деятельности спортивных учреждений.

### *Список литературы*

1. Бахарев В. В. Обеспечение конкурентоспособности фитнес-центров // Экономика и менеджмент систем управления. 2014. № 1(11). С. 10-15.
2. Блинова Т. Н. Региональные и отраслевые аспекты реализации государственной образовательной политики: кадровое обеспечение долгосрочного развития экономики макрорегионов / Т. Н. Блинова, А. В. Федотов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 3. С. 11-19. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-3-11-19>
3. Гаптарь В. М. Закрепление тренерских кадров в Республике Беларусь: социологический аспект исследования // Веснік Брэсцкага ўніверсітэта. Серыя 1: Філасофія. Паліталогія. Сацыялогія. 2020. № 1. С. 135-139.
4. Досье на проект федерального закона N 1057595-7 "О внесении изменений в Федеральный закон "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" и Федеральный закон "Об образовании в

- Российской Федерации" (в части гармонизации законодательства Российской Федерации о физической культуре и спорте и законодательства Российской Федерации об образовании) (внесен 18.11.2020 Правительством РФ) (подписан Президентом РФ) // ГАРАНТ. <https://base.garant.ru/400584411/>
5. Кокорева Е. Г. К проблеме развития и модернизации отраслевого спортивного вуза в новых условиях промышленной политики Челябинской, Свердловской областей и Башкортостана // *Здравоохранение, образование и безопасность*. 2020. № 2(22). С. 92-104.
  6. Крылова А. Т. Проблемы и перспективы кадрового обеспечения массового спорта в регионах Крайнего Севера / А. Т. Крылова, Т. Э. Круглова // *Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта*. 2022. № 7(209). С. 220-226. <https://doi.org/10.34835/issn.2308-1961.2022.7.p220-226>
  7. Митяшин Г. Ю. Привлечение сопровождающих к регулярным занятиям физической культурой и спортом как инструмент повышения эффективности спортивных сооружений // *Приоритетные направления инновационной деятельности в промышленности: Сборник научных статей по итогам восьмой международной научной конференции, Казань, 30–31 августа 2020 года*. Казань: КОНВЕРТ, 2020. С. 236-238.
  8. Митяшин Г. Ю. Спортивное сооружение как фактор успешного развития регионов России // *Наука Красноярья*. 2020. Т. 9, № 2. С. 166-183. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2020-2-166-183>
  9. Научное и кадровое обеспечение. Распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 N 3081-р (ред. от 29.04.2023) «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года». <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74866492/>
  10. Постановление Правительства Москвы от 24 октября 2014 г. №619-ПП. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70676220/>
  11. Приказ Министерства спорта РФ от 24 октября 2012 г. N 325 "О методических рекомендациях по организации спортивной подготовки в Российской Федерации". <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70147632/>

12. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 21.04.2022 N 237н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по инструкторской и методической работе в области физической культуры и спорта". <https://base.garant.ru/404756365/>
13. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ, Министерства образования и науки РФ от 30 июня 2015 г. N 407/641 "Об утверждении Положения о системе среднесрочного и долгосрочного прогнозирования занятости населения в целях планирования потребностей в подготовке кадров в образовательных организациях, реализующих образовательные программы среднего профессионального и (или) высшего образования за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, и методики расчета на среднесрочную и долгосрочную перспективу потребности субъектов Российской Федерации, отраслей экономики и крупнейших работодателей в профессиональных кадрах". <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71037700/>
14. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 15.08.2011 N 916н "Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников в области физической культуры и спорта". Приложение. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел "Квалификационные характеристики должностей работников в области физической культуры и спорта". <https://base.garant.ru/55172358/>
15. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24 декабря 2020 г. N 952н "Об утверждении профессионального стандарта "Тренер-преподаватель" (с изменениями и дополнениями). <https://base.garant.ru/400235843/>
16. Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 N 2190-р О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 гг. (с изменениями и дополнениями). <https://base.garant.ru/70269234/>
17. Список организаций Москомспорта. <https://mossport.ru/>

18. Сутормина Т. В. Кадровая технология оптимизации численности персонала // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2012. Т. 3, № 3(7). С. 244-255.
19. ТК РФ Статья 133.1. Установление размера минимальной заработной платы в субъекте Российской Федерации. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/21264b50a8508dce4414c35e619178fd443755c5/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/21264b50a8508dce4414c35e619178fd443755c5/)
20. ТК РФ Статья 57. Содержание трудового договора. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/2debf15d9e8f632d1a9626d60877f94e84c1cb7c/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/2debf15d9e8f632d1a9626d60877f94e84c1cb7c/)
21. Трехстороннее отраслевое соглашение по организациям сферы физической культуры и спорта Российской Федерации на 2024-2026 годы (подписано 28 февраля 2024 г.). <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408836461/>
22. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция). <https://base.garant.ru/70291362/>
23. Федеральный закон от 30 апреля 2021 г. N 127-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" и Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации". [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_383365/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_383365/)

### *References*

1. Bakharev V. V. V. Ensuring the competitiveness of fitness centers. *Economics and management of management systems*, 2014, no. 1(11), pp. 10-15.
2. Blinova T. N. Regional and sectoral aspects of the state educational policy realization: personnel support of the long-term development of the macro-region economy / T. N. Blinova, A. V. Fedotov. *State and Municipal Management. Scientific Notes*, 2020, no. 3, pp. 11-19. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-3-11-19>
3. Gaptar V. M. Retention of coaching staff in the Republic of Belarus: sociological aspect of the study. *Vesnik Bresetskogo universtitet. Series 1: Philosophy. Paltalogy. Sociology*, 2020, no. 1, pp. 135-139.

4. Dossier on the Draft Federal Law N 1057595-7 “On Amending the Federal Law ‘On Physical Culture and Sports in the Russian Federation’ and the Federal Law ‘On Education in the Russian Federation’ (in terms of harmonization of the legislation of the Russian Federation on physical culture and sports and the legislation of the Russian Federation on education) (introduced on 18.11.2020 by the Government of the Russian Federation) (signed by the President of the Russian Federation). *GARANT*. <https://base.garant.ru/400584411/>
5. Kokoreva E. G. To the problem of development and modernization of sectoral sports university in the new conditions of industrial policy of Chelyabinsk, Sverdlovsk regions and Bashkortostan. *Health, Education and Safety*, 2020, no. 2(22), pp. 92-104.
6. Krylova A. T. Problems and prospects of staffing of mass sports in the regions of the Far North / A. T. Krylova, T. E. Kruglova. *Scientific Notes of P. F. Lesgaft University*, 2022, no. 7(209), pp. 220-226. <https://doi.org/10.34835/issn.2308-1961.2022.7.p220-226>
7. Mityashin G. Yu. Attraction of attendants to regular physical training and sports as a tool to improve the efficiency of sports facilities. *Priority directions of innovation activity in industry: Collection of scientific articles based on the results of the eighth international scientific conference, Kazan, August 30-31, 2020*. Kazan: CONVERT, 2020, pp. 236-238.
8. Mityashin G. Yu. Sports facility as a factor of successful development of the Russian regions. *Nauka Krasnoyarya* [Krasnoyarsk Science], 2020, vol. 9, no. 2, pp. 166-183. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2020-2-166-183>
9. Scientific and personnel support. Order of the Government of the Russian Federation from 24.11.2020 N 3081-r (ed. from 29.04.2023) “On Approval of the Strategy for the Development of Physical Culture and Sports in the Russian Federation for the period up to 2030”. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74866492/>
10. Resolution of the Moscow City Government of October 24, 2014 No. 619-PP. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70676220/>
11. Order of the Ministry of Sports of the Russian Federation of October 24, 2012 N 325 “On methodological recommendations for the organization of sports training in the Russian Federation”. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70147632/>

12. Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation from 21.04.2022 N 237n “On approval of the professional standard ‘Specialist in instructional and methodological work in the field of physical culture and sports’”. <https://base.garant.ru/404756365/>
13. Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, the Ministry of Education and Science of the Russian Federation of June 30, 2015 N 407/641 “On Approval of the Regulations on the system of medium-term and long-term forecasting of employment in order to plan the needs for training in educational organizations implementing educational programs of secondary vocational and (or) higher education at the expense of budgetary allocations of the federal budget, and the methodology for calculating the medium-term and long-term needs of the subjects of the Russian Federation.”, <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71037700/>
14. Order of the Ministry of Health and Social Development of the Russian Federation from 15.08.2011 N 916n “On approval of the Unified qualification directory of posts of managers, specialists and employees, section ‘Qualification characteristics of posts of workers in the field of physical culture and sports’. Appendix. Unified qualification directory of positions of managers, specialists and employees. Section “Qualification characteristics of posts of workers in the field of physical culture and sport”. <https://base.garant.ru/55172358/>
15. Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation from December 24, 2020 N 952n “On approval of the professional standard ‘Coach-teacher’ (with amendments and additions). <https://base.garant.ru/400235843/>
16. Order of the Government of the Russian Federation of 26.11.2012 N 2190-r On the program of phased improvement of the system of labor remuneration in state (municipal) institutions for 2012-2018 (as amended and supplemented). <https://base.garant.ru/70269234/>
17. List of organizations of Moskomspor. <https://mossport.ru/>
18. Sutormina T. V. Personnel technology for optimizing the number of personnel. *Scientific Proceedings of the North-West Institute of Management RANEPa*, 2012, vol. 3, no. 3(7), pp. 244-255.

19. Labor Code of the Russian Federation Article 133.1. Establishment of the minimum wage in a constituent entity of the Russian Federation. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/21264b50a8508d-ce4414c35e619178fd443755c5/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/21264b50a8508d-ce4414c35e619178fd443755c5/)
20. Labor Code of the Russian Federation Article 57. Content of the labor contract. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/2deb15d9e8f632d1a9626d60877f94e84c1cb7c/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/2deb15d9e8f632d1a9626d60877f94e84c1cb7c/)
21. Tripartite industry agreement on organizations in the sphere of physical culture and sports of the Russian Federation for 2024-2026 (signed on February 28, 2024). <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408836461/>
22. Federal Law “On Education in the Russian Federation” of 29.12.2012 N 273-FZ (latest edition). <https://base.garant.ru/70291362/>
23. Federal Law of April 30, 2021 N 127-FZ “On Amendments to the Federal Law ‘On Physical Culture and Sports in the Russian Federation’ and the Federal Law ‘On Education in the Russian Federation’”. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_383365/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_383365/)

## ДАнные ОБ АВТОРЕ

**Сныткин Дмитрий Васильевич**, аспирант кафедры национальной и региональной экономики  
*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова  
Стремчинный пер., 36, г. Москва, 115054, Российская Федерация  
Snytkin.DV@rea.ru*

## DATA ABOUT THE AUTHOR

**Dmitry V. Snytkin**, Postgraduate Student of the Department of National and Regional Economics, Plekhanov Russian State University of Economics  
*G. V. Plekhanov Russian University of Economics  
36, Stremchny Per., Moscow, 115054, Russian Federation  
Snytkin.DV@rea.ru*

Поступила 27.09.2024  
После рецензирования 08.11.2024  
Принята 22.11.2024

Received 27.09.2024  
Revised 08.11.2024  
Accepted 22.11.2024

DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-259

УДК 33



Научная статья | Финансы

## НАЛОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ ЭКСПОРТНЫХ ОПЕРАЦИЙ: ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ, ПУТИ РЕШЕНИЯ

*К.В. Адольф*

*В современных условиях глобализации и активного развития международной торговли налоговый контроль экспортных операций становится критически важным аспектом обеспечения экономической безопасности страны. Неэффективность существующих механизмов контроля приводит к увеличению рисков уклонения от налогов и снижению доходов бюджета, что подчеркивает актуальность исследования.*

*В статье проводится анализ правовых, организационных и технических аспектов налогового контроля экспортных операций. Используются методы системного анализа для выявления ключевых проблем налогового контроля, а также сравнительный анализ опыта других стран в части регулирования трансграничных сделок и обмена налоговой информацией.*

*В результате исследования выявлены основные барьеры, с которыми сталкиваются налоговые органы при контроле экспортных операций, включая трудности с определением реальной стоимости товаров, использование офшорных схем и ограниченный обмен информацией между странами. Предложены направления для улучшения налогового контроля, такие как совершенствование нормативно-правовой базы, внедрение цифровых технологий и укрепление международного сотрудничества.*

*Усиление налогового контроля экспортных операций с учетом цифровизации и интеграционных процессов позволит минимизировать риски уклонения от налогообложения и повысить прозрачность международных сделок. Реализация предложенных мер способствует повышению экономической безопасности и эффективности налоговой системы.*

**Ключевые слова:** *налоговый контроль; международная торговля; международное сотрудничество; экспортные операции; уклонение от налогообложения; трансграничные сделки; офшорные схемы; международное сотрудничество; обмен налоговой информацией; нормативно-правовая база*

*Для цитирования.* Адольф К.В. Налоговый контроль экспортных операций: проблемы, перспективы, пути решения // Наука Красноярья: экономический журнал. 2024. Т. 13, №4. С. 40-54. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-259

Original article | Finance

## TAX CONTROL OF EXPORT OPERATIONS: PROBLEMS, PROSPECTS, SOLUTIONS

*K.V. Adolf*

*In the current context of globalization and the active development of international trade, tax control over export operations has become a critically important aspect of ensuring a country's economic security. The inefficiency of existing control mechanisms increases the risks of tax evasion and reduces budget revenues, highlighting the relevance of this study.*

*The article analyzes the legal, organizational, and technical aspects of tax control for export operations. Systematic analysis methods are employed to identify key issues in tax control, along with a comparative analysis of other countries' practices in regulating cross-border transactions and exchanging tax information.*

*The study identifies major barriers faced by tax authorities in controlling export operations, including difficulties in determining the actual value of goods, the use of offshore schemes, and limited information exchange between countries. Directions for improving tax control are proposed, such as enhancing the regulatory framework, introducing digital technologies, and strengthening international cooperation.*

*Strengthening tax control over export operations, considering digitalization and integration processes, will help minimize the risks of tax evasion and enhance the transparency of international transactions. The implementation of these measures will contribute to improving economic security and the efficiency of the tax system.*

**Keywords:** *tax control; international trade; international cooperation; export operations; tax evasion; cross-border transactions; offshore schemes; international cooperation; exchange of tax information; regulatory framework*

**For citation.** *Adolf K.V. Tax Control of Export Operations: Problems, Prospects, Solutions. Krasnoyarsk Science: Economic Journal, 2024, vol. 13, no. 4, pp. 40-54. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-259*

### Введение

В современном мире экспорт играет важную роль в экономике каждого государства. Экспортные операции обеспечивают приток иностран-

ной валюты, способствуют развитию международных торговых отношений и обеспечивают устойчивость экономического потенциала страны.

На основе теоретического анализа научных работ и нормативных документов важно выявить особенности осуществления налогового контроля экспортных операций в России. Необходимо сформулировать цели, задачи, принципы и функции, которые положены в основу налогового контроля экспортных операций.

Исходя из анализа необходимо разработать и реализовать такую систему налогового контроля над экспортной деятельностью, которая будет прозрачна, эффективна, а также будет приносить соответствующий доход государству [14; 15].

В условиях современной нестабильности и нарастающих рисков экономики [13], правильный анализ доходной и расходной части бюджета позволяет оценить эффективность использования средств и определить основные направления социально-экономического развития страны.

В этой связи, проведенный экономический анализ выявил ряд проблем, которые влияют на состояние налоговых поступлений от экспортных операций:

- неэффективность расходов налоговых поступлений;
- недостаточность налоговых поступлений в бюджет страны;
- зависимость от внешних факторов.

Исходя из этого, обеспечение финансовой устойчивости и экономической безопасности страны является чрезвычайно важным для каждого субъекта Российской Федерации, что может быть гарантом социально-экономического развития, как региона, так и страны в целом. [1-5].

### **Цель исследования**

Разработка требований к системе налогового контроля экспортных операций.

### **Методология и методы исследования**

В рамках данного исследования применялись общенаучные методы, включая системный анализ и исследование операций, сравнительный метод, а также метод аналогий и обобщений.

### **Методология и методика**

- анализ научной экономической, социологической литературы по вопросам, связанным с проблемой исследования;
- анализ нормативных актов и документации, регламентирующей финансовую устойчивость и экономическую безопасность, и социально-экономическое развитие;
- конкретизация и обобщение различных нормативных актов на основе проведенного анализа;
- моделирование и проектирование результатов исследования;
- методы математико-статистического анализа, качественная интерпретация результатов работы [3].

### **Результаты исследования и обсуждение**

В учетной системе риски могут проявляться уже на этапе формирования объектов учета. В соответствии с положениями закона «О бухгалтерском учете», объектами учета считаются факты хозяйственной деятельности, активы, обязательства, источники финансирования, а также доходы и расходы. На этапе их формирования существует вероятность включения в систему учета и отчетность фиктивных или формально созданных объектов.

Налоговый контроль государства представляет собой деятельность уполномоченных органов по контролю за соблюдением налогоплательщиками, налоговыми агентами и плательщиками сборов законодательства о налогах и сборах в порядке, установленном Налоговым кодексом РФ.

Налоговый контроль в России представляет собой сложную вертикально структурированную систему, в рамках которой взаимодействие между субъектами (государственными органами) и объектами (налогоплательщиками, плательщиками сборов и налоговыми агентами) основывается на взаимодействии, включающем как прямые, так и обратные связи.

При этом объекты налогового контроля могут вести свою деятельность как на внутреннем рынке, так и за его пределами, что

подчеркивает важность развития и регулирования внешнеэкономических отношений страны. В этом контексте возникает необходимость более четкого определения сущности налогового контроля в отношении экспортных операций.

Экспорт как ключевой элемент внешнеэкономической деятельности, играет стратегическую роль. На макроуровне он обеспечивает приток валютных средств, необходимых для осуществления импорта, а на уровне отдельных предприятий способствует выходу на международные рынки, что создает условия для их устойчивого долгосрочного развития.

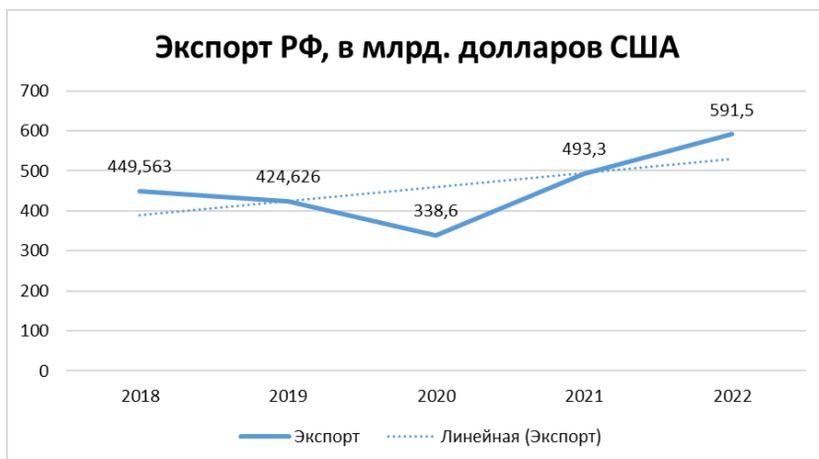


Рис. 1. Экспорт РФ, в млрд. долларов США [8]

Как показывает рис. 1, экспорт России достиг максимального значения в 2022 году.

Ключевыми экспортными товарами Российской Федерации в стоимостном выражении выступают нефть, нефтепродукты, природный газ, машины и оборудование, дизельное топливо, чёрные металлы и каменный уголь.

Основными торговыми партнёрами России в 2021 году являлись Китай, Германия, Нидерланды, Беларусь, США, Турция, Италия, Республика Корея, Великобритания и Казахстан.

Согласно данным ФТС, в 2022 году внешнеторговый профицит России достиг рекордной отметки в 332,4 млрд долларов, что на 70% превышает показатель 2021 года, составивший 197,3 млрд долларов США.

Для целей налогообложения экспорт можно определить как реализацию российскими организациями товаров, услуг или капитала за пределы страны на основании предварительно заключённых контрактов с иностранными покупателями, при этом предполагается отсутствие обязательств по их возврату на таможенную территорию Российской Федерации.

При этом экспортные операции значительно усложняют налоговый контроль по сравнению с аналогичными операциями внутри страны, что связано с рядом специфических факторов:

1. В сделках, помимо российского экспортёра и иностранного покупателя, может участвовать неограниченное число посредников как с российской, так и с зарубежной стороны.
2. Значение имеет место регистрации сторон экспортной операции, в том числе использование особых экономических зон и офшоров.
3. Особенности налоговой системы страны покупателя, включая наличие соглашений об избежании двойного налогообложения, играют ключевую роль.
4. Регулирование экспортных сделок охватывает не только Налоговый и Таможенный кодексы РФ, но и международные договоры, ратифицированные Россией.
5. Отсутствие в законодательстве чётких определений налогообложения экспорта и налогового контроля экспортных операций делает налоговый контроль в этой сфере сложной и специфической подсистемой общей системы налогового контроля РФ.
6. Налогообложение экспорта характеризуется специфическими особенностями: освобождение экспортёров от уплаты внутренних косвенных налогов, применение нулевой ставки НДС на экспортные операции, а также возможность возмещения

НДС, уплаченного при закупке товаров, работ или услуг внутри страны для целей экспорта.

Налогоплательщики, осуществляющие экспортные операции, включают три основные категории: обычные экспортеры, экспортеры, имеющие статус крупнейших налогоплательщиков, а также филиалы иностранных организаций, ведущие деятельность на территории Российской Федерации через постоянные представительства.

При этом значительная часть экспортного оборота приходится именно на налогоплательщиков, обладающих статусом крупнейших. Они играют ключевую роль в экспортной деятельности, формируя основную долю внешнеторгового оборота страны.

*Таблица 1.*

**Крупнейшие экспортеры РФ в период с 2018 по 2022 г. [8]**

<b>Место</b>	<b>Компания</b>	<b>Отрасль</b>
1	Газпром	Энергетика
2	Лукойл	Нефть и газ
3	Роснефть	Нефть и газ
4	Сургутнефтегаз	Нефть и газ
5	Татнефть	Нефть и газ
6	Новатэк	Энергетика
7	Северсталь	Металлургия
8	Норильский никель	Металлургия
9	Уралкалий	Химическая промышленность
10	Магнитогорский металлургический комбинат	Металлургия

Эти компании успешно конкурируют на мировом рынке и продолжают расширять свои экспортные возможности. Они являются ключевыми игроками в отраслях энергетики, нефти и газа, металлургии и химической промышленности.

Особенностью данной категории налогоплательщиков является наличие в их структуре обособленных подразделений, включая дочерние компании.

Сложная организационная структура, интеграция различных подразделений, часть из которых может использовать упрощённую систему налогообложения, а также значительные денежные потоки

и многообразии хозяйственных операций делают их деятельность особенно многогранной.

Дополнительно сложность увеличивается за счёт многоуровневой схемы операций, масштабного документооборота и активного сотрудничества с партнёрами как внутри страны, так и за её пределами. Всё это создаёт предпосылки для использования различного рода налоговых схем, которые позволяют снижать налогооблагаемую базу.

Из этого можно сделать вывод, что налоговый контроль крупнейших налогоплательщиков требует особого внимания.

Таким образом, налоговый контроль экспортных операций представляет собой деятельность уполномоченных государственных органов налогового контроля по обеспечению полноты, своевременности, правомерности и эффективности выполнения налоговых прав и обязательств, возлагаемых на налогоплательщиков-экспортеров в соответствии с налоговым и таможенным законодательством РФ, а также международными соглашениями. Это достигается через проведение комплекса мероприятий, предусмотренных законом.

Налоговый контроль экспортных операций – это комплекс мер, направленных на проверку соблюдения законодательства о налогах и сборах в процессе осуществления экспортных сделок. Он включает в себя проверку достоверности сведений об экспорте, контроль, за уплатой налогов и сборов, а также выявление фактов уклонения от их уплаты [10].

Определим цели и задачи налогового контроля экспортных операций.

Основные цели и задачи налогового контроля экспорта представлены в табл. 2.

Далее определим функции налогового контроля экспортных операций.

Налоговый контроль в сфере экспорта выполняет не только общие функции по обеспечению поступлений в бюджет, но и обладает рядом специфических особенностей:

- совершенствование системы налогового контроля внешней торговли;
- обеспечение экономической безопасности государства через предотвращение налоговых правонарушений и преступлений, связанных с незаконным возмещением налогов;
- участие в разработке и реализации налоговой политики по налогообложению экспортных операций;
- создание условий для поддержания честной конкуренции в экспортной деятельности;
- повышение эффективности проводимых контрольных мероприятий.

Таблица 2.

## Цели и задачи налогового контроля экспортных операций [6]

Цели	Задачи
Предотвращение незаконных утрат бюджета из-за возмещения экспортерам внутренних косвенных налогов	Обеспечение соблюдения законодательства в области налогообложения экспортных операций
Гарантирование своевременного и полного поступления всех налогов, подлежащих исчислению и уплате на территории РФ, в соответствии с законодательством	Выявление налоговых правонарушений и преступлений, связанных с экспортными операциями
Обнаружение налоговых правонарушений и преступлений, привлечение виновных к ответственности	Предотвращение налоговых правонарушений и преступлений в дальнейшем

При этом для контроля экспортных операций применяются те же нормы Налогового кодекса РФ, что и для контроля внутренней экономической деятельности.

Организацию налогового контроля экспорта можно представить в виде схемы (рис. 2).

Проведение налогового контроля экспортных операций имеет свои особенности, обусловленные спецификой внешнеэкономической деятельности и законодательством в области налогообложения.

Одной из множества уже перечисленных особенностей налогового контроля экспортных операций является то, что он проводится не только в отношении налогоплательщиков, но и их контрагентов.

Это связано с тем, что экспортные сделки часто сопровождаются взаимодействием с иностранными компаниями, что увеличивает риск уклонения от уплаты налогов [5; 12].

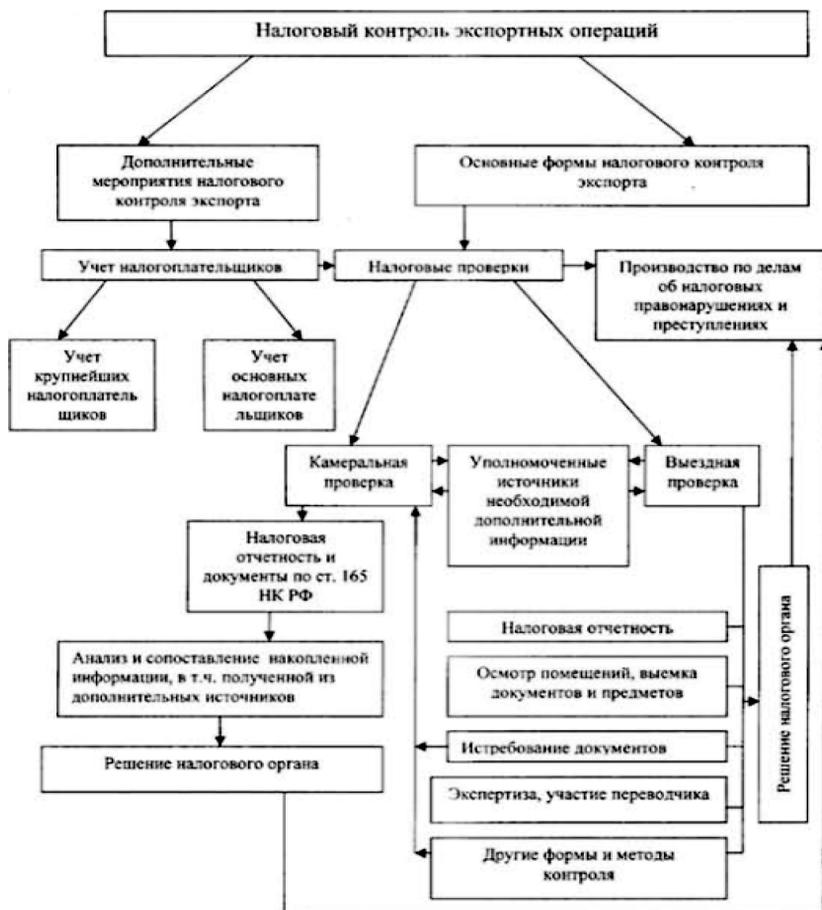


Рис. 2. Налоговый контроль экспортных операций [5]

Кроме того, налоговый контроль экспортных операций предусматривает проведение проверок налогоплательщика, связанных с внешнеэкономической деятельностью. В ходе таких проверок проверяется правильность оформления документов, подтверждающих

экспорт, а также соответствие фактических операций данным, указанным в документах.

Принципы налогового контроля экспортных операций:

*Таблица 3.*

**Принципы налогового контроля экспортных операций [6; 8]**

Прозрачность и справедливость	Принцип прозрачности и справедливости формирует основу налогового контроля. Требуется, чтобы все экспортные операции проводились прозрачно и в соответствии с налоговыми законами и правилами. Этот принцип гарантирует, что экспортеры в полном объеме сообщают о своих доходах, расходах и прибыли, тем самым обеспечивая справедливое налогообложение.
Пропорциональность	Налоговые органы должны сосредоточить свои ресурсы и усилия на областях высокого риска, то есть на секторах, склонных к уклонению от уплаты налогов или на те случаи, когда заявляются значительные налоговые льготы и вычеты. Приняв основанный на рисках подход, налоговый контроль может быть более эффективным.
Сотрудничество и обмен информацией	Налоговый контроль экспортных операций требует тесного сотрудничества между налоговыми органами и другими соответствующими организациями, такими как таможенная служба и финансовые учреждения. Этот принцип способствует обмену информацией и данными для облегчения эффективного контроля и проверки экспортных транзакций.
Согласованность и предсказуемость	Меры контроля налога должны быть последовательными и предсказуемыми для обеспечения соответствия и избегания ненужных сбоев для экспортных операций. Этот принцип подчеркивает важность четко определенных налоговых правил, принципов и процедур. Налоговые органы должны предоставить экспортерам четкие инструкции относительно их обязательств и трудовой деятельности, необходимых для целей налогового контроля.

Принимая эти принципы, налоговые органы могут эффективно контролировать и регулировать экспортную деятельность, обеспечивая справедливое налогообложение и предотвращение налогового мошенничества.

### **Заключение**

Выявленные особенности осуществления налогового контроля и сформулированные, принципы, цели и задачи, а также функции

проведения налогового контроля экспортных операций позволяют выстроить сбалансированную систему получения налоговых поступлений в бюджет России. Проведение налогового контроля экспортных операций является важным элементом обеспечения эффективности налоговой системы. Грамотное внедрение мер налогового контроля позволит минимизировать убытки от правонарушений и обеспечить сбор налогов в полном объеме, что, в свою очередь, позитивно скажется на бюджете и возможностях развития экономики страны.

### *Список литературы*

1. Адольф К.В. Анализ доходов и расходов бюджета региона с целью оценки уровня экономической безопасности // Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука». 2023. №4(2). С. 116-129.
2. Адольф В.А., Адольф К.В., Фоминых А.В. Безопасность личности в контексте ее образованности // Народное образование. 2021. №3. С. 83-87.
3. Ферова И.С., Янкина И.А., Янкина Ю.С. Риски в создании и функционировании информационных систем с цифровыми финансовыми активами // Управление финансовыми рисками. 2023. № 1. С. 50-56. <https://doi.org/10.36627/2221-7541-2023-1-1-50-56>
4. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.
5. Горлов В.В. Проблемы организации работы налоговых органов с крупнейшими налогоплательщиками // Все о налогах. 2009. № 2. С. 28-32.
6. Погорлецкий А.И. Налоговое планирование внешнеэкономической деятельности: Учебное пособие. СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2006. 320 с.
7. Центральный Банк РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/>
8. Федеральная служба государственной статистики ЕМИСС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru>

9. Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nalog.ru>
10. Федеральная таможенная служба [Электронный ресурс]. URL: <http://www.customs.ru>
11. Рейтинг крупнейших экспортеров России 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://mksegment.ru/b/rejting-krupnejshih-ehksporterov-rossii-2023>
12. Федотова Г. Ю. Развитие государственных цифровых ресурсов в сфере таможенно-тарифного регулирования как база развития и минимизации рисков внешнеэкономической деятельности / Г. Ю. Федотова, А. Ю. Терешенкова // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2022. № 3(83). С. 53-59.
13. Анисимова Я. А. Экономическая безопасность, санкции и переориентация российских внешнеторговых потоков / Я. А. Анисимова, В. А. Плотноков // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 2. С. 10-23. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-2-10-23>
14. Кириллова Т. В. Роль нетарифного регулирования внешней торговли в обеспечении экономической безопасности Российской Федерации // Практический маркетинг. 2016. № 12-1(238-1). С. 32-37.
15. Кириллова Т. В. Таможенные процедуры: особенности и практика применения // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2013. № 12. С. 85-88.

### *References*

1. Adolf K.V. Analysis of revenues and expenditures of the regional budget in order to assess the level of economic security. *Economic Research and Development: research electronic journal*. Nizhny Novgorod: NOO "Professional Science", 2023, no. 4(2), pp. 116-129.
2. Adolph V.A., Adolph K.V., Fominykh A.V. Security of personality in the context of its education. *Narodnoe obrazovanie*, 2021, no. 3, pp. 83-87.
3. Ferova I.S., Yankina I.A., Yankina Y.S. Risks in the creation and functioning of information systems with digital financial assets. *Financial*

- Risk Management*, 2023, no. 1, pp. 50-56. <https://doi.org/10.36627/2221-7541-2023-1-1-50-56>
4. Raizberg B.A., Lozovsky L.Sh., Starodubtseva E.B. *Modern Economic Dictionary*. M.: INFRA-M, 2007, 495 p.
  5. Gorlov V.V. Problems of organization of work of tax authorities with the largest taxpayers. *All about taxes*, 2009, no. 2, pp. 28-32.
  6. Pogorletsky A.I. *Tax planning of foreign economic activity: Study guide*. SPb.: Mikhailov V.A. Publ., 2006, 320 p.
  7. Central Bank of the Russian Federation [Electronic resource]. URL: <https://cbr.ru/>
  8. Federal State Statistics Service EMISS [Electronic resource]. URL: <https://www.fedstat.ru>
  9. Federal Tax Service [Electronic resource]. URL: <http://www.nalog.ru>
  10. Federal Customs Service [Electronic resource]. URL: <http://www.customs.ru>
  11. Rating of the largest exporters of Russia 2023 [Electronic resource]. URL: <https://mksegment.ru/b/rejting-krupnejshih-ehksporterov-rossii-2023>
  12. Fedotova G. Yu. Development of state digital resources in the field of customs-tariff regulation as a basis for the development and minimization of risks of foreign economic activity / G. Yu. Fedotova, A. Yu. Tereshenkova. *Scientific notes of the St. Petersburg V.B. Bobkov branch of the Russian Customs Academy*, 2022, no. 3(83), pp. 53-59.
  13. Anisimova Ya. A. Economic security, sanctions and reorientation of Russian foreign trade flows / J. A. Anisimova, V. A. Plotnikov. *Izvestia South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management*, 2023, vol. 13, no. 2, pp. 10-23. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-2-10-23>
  14. Kirillova T. V. The role of non-tariff regulation of foreign trade in ensuring economic security of the Russian Federation. *Practical Marketing*, 2016, no. 12-1(238-1), pp. 32-37.
  15. Kirillova T. V. Customs procedures: features and practice of application. *Modern science: current problems of theory and practice. Series: Economics and Law*, 2013, no. 12, pp. 85-88.

**ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ****Адольф Константин Владимирович**, студент*Сибирский федеральный университет**пр. Свободный, 79, г. Красноярск, 660041, Российская Федерация**valdemarkek@gmail.com***DATA ABOUT THE AUTHOR****Konstantin V. Adolf**, student*Siberian Federal University**79, Svobodny pr., Krasnoyarsk, 660041, Russian Federation**valdemarkek@gmail.com*

Поступила 01.11.2024

После рецензирования 02.12.2024

Принята 20.12.2024

Received 01.11.2024

Revised 02.12.2024

Accepted 20.12.2024

DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-262

УДК 338



Научная статья | Государственное и муниципальное управление

## РОЛЬ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

*А.Н. Мелюхин*

*Механизм государственно-частного партнерства объединяет в процессе реализации проектов разные организации, изначальные цели которых могут не совпадать, что снижает возможность достижения максимальной ценности проекта. В этой связи стратегический контекст согласования единой цели партнерства между государственным и частным секторами имеет основополагающее значение для его жизнеспособности. В статье авторами рассмотрен процесс целеполагания проектов государственно-частного партнерства, их разнообразие и представлена модель согласованной постановки целей. Авторы считают, что согласованность единой цели должна осуществляться в процессе переговоров между участниками, учитывая интересы каждой стороны и обеспечивая сочетание частных и общественных интересов для повышения эффективности реализации проектов государственно-частного партнерства.*

**Цель.** *Определить оптимальный механизм согласования интересов сторон-участников проектов государственно-частного партнерства в процессе постановки общей цели проекта.*

**Материалы и методы.** *Теоретической и методологической базой исследования выступают результаты анализа трудов отечественных ученых, специалистов в области разработки и реализации проектов государственно-частного партнерства. В процессе проведения исследования были использованы как общие, так и специальные методы научного познания, включающие системный подход, группировку и классификацию.*

**Результаты.** *В статье представлен общий механизм и принципы целеполагания при разработке проектов государственно-частного партнерства, применение которых способствует достижению ключевых показателей проекта и реализации интересов всех вовлеченных в него сторон. Описанные в работе независимые переменные, влияющие на постановку целей и перегово-*

ры в проектах ГЧП, обеспечивают основу для принятия решений о финансировании проектов ГЧП.

**Область применения результатов.** Основные результаты проведенного исследования могут быть интересны как ученым-теоретикам, так и практикам, занимающимся разработкой и реализацией проектов государственно-частного партнерства, а также оценкой их эффективности.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство; целеполагание; интересы государственного сектора; интересы частного сектора; эффективность

**Для цитирования.** Мелюхин А.Н. Роль целеполагания проектов государственно-частного партнерства в эффективности управления // Наука Красноярья: экономический журнал. 2024. Т. 13, №4. С. 55-69. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-262

Original article | State and Municipal Administration

## FEATURES OF GOAL-SETTING OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS

*A.N. Melyukhin*

*The public-private partnership mechanism brings together different organizations in the process of project implementation, the initial goals of which may not coincide, which reduces the possibility of achieving the maximum value of the project. Therefore, the strategic context of agreeing on the common goal of the partnership between the public and private sectors is fundamental to its viability. In this article, the authors describe the process of goal-setting for PPP projects and present a model for setting goals and negotiations in PPP projects. Authors consider that the agreement on a common goal should be achieved in the process of negotiations between the participants, taking into account the interests of each party and ensuring the necessary combination of private and public interests to justify the performance indicators of PPP.*

**Purpose.** Determine the optimal mechanism for coordinating the interests of the parties participating in public-private partnership projects in the process of setting a common goal for the project.

**Materials and methods.** The results of the analysis of the works of both domestic and foreign scientists, specialists in the field of development and implementation of public-private partnership projects are used as the theoretical and methodological basis of the study. In the process of conducting the study, general and special

*methods of scientific knowledge were used, including a systems approach, grouping and classification.*

**Results.** *The article presents a general mechanism and principles of goal-setting in the development of public-private partnership projects, the use of which contributes to the achievement of key project indicators and the implementation of the interests of all parties involved in it. The independent variables described in the work, influencing goal setting and negotiations in PPP projects, provide the basis for making decisions on financing PPP projects.*

**Practical implications.** *The main results of the study may be of interest to both theoretical scientists and practitioners involved in the development and implementation of public-private partnership projects, as well as assessing their effectiveness.*

**Keywords:** *public-private partnership; goal setting; interests of the public sector; interests of the private sector; social efficiency*

**For citation.** *Melyukhin A.N. Features of Goal-Setting of Public-Private Partnership Projects. Krasnoyarsk Science: Economic Journal, 2024, vol. 13, no. 4, pp. 55-69. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-262*

## Введение

Государственно-частное партнерство как форма ведения предпринимательской деятельности в виде соглашения, заключенного между публичным партнером (государством) и частным партнером (коммерческой организацией) для создания и эксплуатации общественно значимых объектов [3; 5] обладает большим инновационным потенциалом и активно используется как эффективный инструмент обеспечения устойчивого развития любой территории [8; 13]. Такая предпринимательская деятельность дает возможность формировать большой объем ресурсов, собрать который частному сектору либо государству по отдельности не представляется возможным. При этом государственно-частное партнерство (далее ГЧП) предполагает партнерство между организациями с совершенно разными характеристиками и специфичными сильными или слабыми сторонами. ГЧП в проектом финансировании организует совместную деятельность сторон с разными целями, что требует от них усилий по достижению общей целевой договоренности для максимальной эффективности и успешного завершения проектов. Объединение интересов двух разнородных сторон в процессе реализации проек-

тов возможно на основе схожести ценностных ориентиров, а также совместимости (например, территориальной) и взаимной связи целей участников, поскольку общей задачей ГЧП является достижение максимального значения ценности проекта (продукта), которая, в свою очередь, будет зависеть от соотношения стоимости реализации проекта, его качества и экономической эффективности [4]. Анализ такого соотношения является основополагающим при принятии решения о целесообразности проекта. При этом в российской практике оно редко рассматривается как ключевой показатель стратегических целей государственно-частного партнерства.

**Цель исследования:** определить оптимальный механизм согласования интересов сторон-участников проектов государственно-частного партнерства в процессе постановки общей цели проекта.

### **Материалы и методы**

Методология исследования, которая была использована для написания данной статьи, представляет собой аналитический обзор литературных и методических источников, посвященных процессам целеполагания реализации разных форм государственно-частного партнерства в современных условиях. В процессе проведения исследования были использованы как общие, так и специальные методы научного познания, включающие систематизацию данных, группировку и типологию.

### **Результаты исследования**

Целевые установки различных субъектов меняются под воздействием различных факторов. Это очень мобильная составляющая. К целям сторон, участвующих в реализации проектов государственно-частного партнерства, в большинстве случаев относятся:

- получение максимально возможной прибыли, либо добавочного дохода на капитал, который был вложен в дело;
- увеличение доходности;
- экономическое развитие территории, в границах которой реализуется проект государственно-частного партнерства;

- повышение качества предоставления государственных услуг;
- рост поступлений средств в бюджет.

В настоящее время отечественные и зарубежные ученые уделяют достаточно много внимания вопросам структурирования проектов государственно-частного партнерства, в том числе этому посвящены работы Б. Эсти [15], Дж. Финнерти [16], О. Иванова [2] и И. Мерзлова [7]. Б. Эсти в своих исследованиях особое внимание уделяет механизмам финансирования проектов государственно-частного партнерства и инструментам принятия частным сектором стратегических решений относительно реализации таких проектов. Дж. Финнерти, изучая проектное финансирование, отмечал такой недостаток механизма финансирования ГЧП как сложность структурирования платежей ввиду наличия большого числа контрактов, заключаемых на разных этапах реализации проекта. О. Иванов, в свою очередь, анализирует международный опыт долгосрочного государственного планирования развития инфраструктуры и использования механизмов государственно-частного партнерства, предлагая рациональные элементы зарубежного опыта реализовывать в России при условии успешной адаптации к современным реалиям. И. Мерзлов систематизирует подходы к структурированию проектов ГЧП в зависимости от доминирующего фактора. Тем не менее, вопросы постановки целей и предшествующих этому переговоров участников для определения общих задач и интересов, до сих пор остаются нераскрытыми.

Ряд ученых считают, что для успешной реализации проекта достаточно найти подходящего концессионного подрядчика и определить разумный срок концессии [9], тогда цель будет сведена к определению размера финансовых затрат и периода строительства. В зарубежной литературе в большинстве случаев процесс согласования целей ГЧП исследователи сводят к использованию теории агентских соглашений [14]. Однако, как утверждают Э. Солхейм-Киль и А. Уайлд, это в неполной мере учитывает интересы всех сторон проекта. Эти ученые считают, что в процессе целеполагания при разработке проектов ГЧП необходимо дополнять принципы теории

агентских соглашений положениями теории социального капитала и теорией самодетерминации [17].

Целеполагание является критически важным аспектом проектов государственно-частного партнерства (ГЧП), поскольку оно определяет цели и задачи проекта, и направляет принятие решений на протяжении всего его жизненного цикла. Стратегические цели проекта, в первую очередь, формируют основы оценки его результативности [12]. Чтобы обеспечить соответствующий уровень интереса участников в достижении поставленных показателей эффективности проекта, ключевые цели ГЧП должны стать частью стратегических задач всех сторон [6].

Общий механизм целеполагания при реализации проектов ГЧП представлен на рисунке 1.



**Рис. 1.** Процесс целеполагания в реализации проектов ГЧП (составлено авторами)

Несмотря на то, что непосредственно постановка целей осуществляется на первом этапе, механизм целеполагания охватывает и следующие ступени реализации проекта ГЧП, поскольку на втором этапе выбирается партнер, возможности которого должны соответствовать поставленным целям, если такой партнер найден не будет, вероятно, цели необходимо будет пересмотреть, поскольку они окажутся недостижимыми. На третьем этапе выбираются показатели, позволяющие оценить прогресс именно по достижению целей, поставленных на первом этапе. Контроль соответствия результатов поставленным целям на четвертом этапе позволяет оценить степень их достижимости и на пятом этапе предпринять усилия для корректировки в случае необходимости.

Очевидно, что на процесс постановки общей цели ГЧП оказывает влияние ряд переменных, определяющих в итоге степень достижения плановых показателей проекта. Для построения модели введем несколько переменных, учитывающих интересы и определяющих цели каждой из сторон ГЧП и выступающих в качестве независимых экзогенных переменных. Такими *независимыми переменными* в моделях являются (1) стратегические факторы в финансировании проекта, (2) цели государственного сектора в проектах ГЧП и (3) цели частного сектора в проектах ГЧП. Эти независимые переменные влияют на процесс постановки целей и переговоров в ГЧП (зависимая переменная модели) (рисунок 2).

Каждая из независимых переменных учитывает проектные риски. Поскольку соглашения ГЧП позволяют государственному сектору распределять риски финансирования проекта в частном секторе, государственный сектор передаст как можно больше этих рисков частному сектору, если проект более сложный. Частный сектор, принимая эти риски, будет исследовать, как лучше всего ими управлять [1]. Поддержка, предоставляемая государственным сектором в рамках партнерства, которая в ряде случаев после запуска проекта продолжается на этапе эксплуатации, увеличивает вероятность достижения запланированных показателей эффективности проекта.



**Рис. 2.** Модель постановки общей цели в проектах ГЧП  
 (составлено автором)

Цели государственного сектора в проектах ГЧП можно объединить в три группы: повышение эффективности финансирования государственного сектора, управление рисками проектного финансирования и расширение спектра и рост качества услуг, оказываемых населению.

Цели частного сектора в проектах ГЧП можно также разделить на три сферы: обеспечить финансирование по максимально низкой стоимости, чтобы увеличить прибыль, управлять рисками проектного финансирования без ущерба для прибыльности и получать финансовые и нефинансовые выгоды от проектного финансирования. Способность частного сектора привлекать средства через различные финансовые институты, где есть большой источник капитала и долга на денежном рынке, обычно приводит к снижению

затрат. Крупномасштабные инфраструктурные проекты по своей сути обычно используют высокое кредитное плечо, поскольку долг дешевле капитала из-за налоговых вычетов по процентам.

Для достижения успешного рабочего партнерства оба сектора должны сосредоточиться на непротиворечащих друг другу целях и разрешать конфликтующие цели во время постановки целей и переговоров. Эти двойные процессы играют ключевую роль в формировании сделки по финансированию проектов ГЧП, поскольку они пытаются гармонизировать цели спонсоров проекта и решать более широкие вопросы.

Для обеспечения эффективного целеполагания проектов ГЧП важны следующие принципы:

1. **Ясность и конкретность:** цели должны быть четко определены и измеримы, оставляя как можно меньше места для неоднозначной интерпретации.
2. **Согласованность:** цели проекта должны быть согласованы с более широкими стратегическими целями государственного сектора.
3. **Достижимость:** цели должны быть достаточно амбициозными, чтобы стимулировать инновации и производительность, но в то же время реалистичными, учитывая имеющиеся ресурсы и ограничения.
4. **Релевантность:** цели должны быть непосредственно связаны с потребностями государственного сектора и приносить четкую пользу обществу.
5. **Устойчивость:** цели должны быть устойчивыми в долгосрочной перспективе, учитывая меняющиеся потребности и технологии

Эффективный механизм целеполагания в ГЧП позволяет сторонам устанавливать четкие ожидания, оценивать прогресс и вносить корректировки по мере необходимости для обеспечения достижения желаемых результатов проекта.

На основе изложенного выше можно определить разницу в механизмах целеполагания двух основных моделей взаимодействия

государства и частного бизнеса при реализации инвестиционных проектов: концессионной модели, предусматривающая право государственной (муниципальной) собственности на объект соглашения (в соответствии с Федеральным законом от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» [11]) и модели государственно-частного партнерства при которой объект соглашения будет находиться в частной собственности при условии соблюдения требований, предусмотренных Федеральным законом от 13.07.2015 № 224-ФЗ [10].

Очевидно, что выгоды, получаемые сторонами при реализации проекта ГЧП, могут сильно отличаться друг от друга вследствие разных механизмов сотрудничества государственного и частного секторов (таблица 1).

*Таблица 1.*

**Определение преимуществ сторон-участников в разных моделях взаимодействия государства и бизнеса**

	Концессионная модель	Модель ГЧП
Частные компании	возможность расширения своей деятельности	получение гарантированного дохода на длительном промежутке времени
Государство	улучшение соотношения «цена — качество» реализации проекта, что ведет к снижению нагрузки на государственный бюджет и налогоплательщиков (речь идет о бюджетной и социально-экономической эффективности)	повышение качества предоставляемых услуг за счет привлечения инноваций частного сектора

При реализации проектов ГЧП в рамках одной модели используются разнообразные механизмы сотрудничества государственных структур и предприятий частного бизнеса. Они дифференцируются в зависимости от объема передаваемых частному партнеру правомочий собственности, инвестиционных обязательств сторон, принципов разделения рисков между партнерами, ответственности за проведение различных видов работ.

### **Выводы**

Таким образом, в значительной степени успех ГЧП зависит от постановки целей спонсорами проекта и переговоров для достижения

своих соответствующих целей и получения наилучшего возможного результата проекта.

Постановка целей играет решающую роль в определении эффективности решения по проектному финансированию проектов ГЧП. Тем не менее до сих пор в научных и практических исследованиях не представлено достаточно результатов изучения постановки целей и переговоров в проектах ГЧП и того, как это помогает участникам проектов достигать оптимальных операционных и финансовых структур.

### *Список литературы*

1. Герасименко О.А., Авилова Ж.Н. Зарубежный и Российский опыт развития институтов государственно-частного партнерства // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. 2017. №1. С. 228-232. <https://doi.org/10.12737/24074>
2. Иванов О.В. Стратегическое целеполагание и долгосрочное планирование развития инфраструктуры как факторы повышения эффективности государственно-частного партнерства (международный опыт) // Государственно-частное партнерство. 2016. №3. С. 173-188. <https://doi.org/10.18334/ppp.3.3.36506>
3. Курбанов А. Х. Государственно-частное партнерство и аутсорсинг: сравнительный анализ структуры и характера отношений / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников // В мире научных открытий. 2013. № 4(40). С. 33-47.
4. Кюрджиев С.П., Шкред В.Н. Особенности оценки результативности проектов государственно-частного партнерства: модели и принципы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. №1. С. 97-104. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-97-104>
5. Мажарова Л.А., Зенина Г.Д. Государственно-частное партнерство как инструмент развития национальной экономики // Экономика и предпринимательство. 2018. № 2 (91). С. 459-463
6. Меджидов З.У. Формы государственно-частного партнерства в России: сравнительный анализ // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. №3. С. 73-95. [https://doi.org/10.52180/2073-6487\\_2022\\_3\\_73\\_95](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_3_73_95)

7. Мерзлов И.Ю. Подходы к структурированию проектов государственно-частного партнёрства // JER. 2014. №1. С. 77-87.
8. Плотников В. А. Частно-государственное партнерство в организации профессионального образования в интересах российской промышленности / В. А. Плотников, Ю. В. Вертакова // Экономика и управление. 2012. № 11(85). С. 36-40.
9. Солтангазинов А. Р., Исенова Г. К., Кайдарова Л. К. Модели и формы государственно-частного партнерства // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2019. № 5 (78). С. 95–104. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2019-5-95-104>
10. Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 N 224-ФЗ. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182660/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/)
11. Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 N 115-ФЗ. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54572/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/)
12. Ханнанова Т.Р., Гарифуллина А.Ф. Проблемы оценки эффективности применения механизмов государственно-частного партнерства // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2019. № 1. С. 26-30.
13. Шагеева Г.Р., Абдуллаева А.С. Институты поддержки и формы государственно-частного партнерства в Российской Федерации: современное состояние // Наука Красноярья. 2023. Т. 12, №1. С. 21-39. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2023-12-1-21-39>
14. Castelblanco G., Guevara J., Mesa H., Hartmann A. Social legitimacy challenges in toll road PPP programs: Analysis of the Colombian and Chilean cases // J. Manage. Eng. 2022. No. 38 (3). P. 1–15. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001010](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001010)
15. Esty, B.C. Recent trends in Project Finance: A 5-year Perspective // Project finance International. Special 10th Anniversary issue. 2002. P. 74-82.
16. Finnerty, J. D. Project Financing - Asset Based Financial Engineering. John Wiley & Sons Inc. 2013. 316 p.

17. Solheim-Kile E., Wald A. Extending the transactional view on public-private partnership projects: Role of relational and motivational aspects in goal alignment // *J. Constr. Eng. Manage.* 2019. Vol. 145 (5), 04019030. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001643](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001643)

### *References*

1. Gerasimenko O.A., Avilova Zh.N. Foreign and Russian experience in the development of public-private partnership institutions. *Vestnik BGTU imeni V. G. SHuhova* [Bulletin of BSTU named after V. G. Shukhov], 2017, no. 1, pp. 228-232. <https://doi.org/10.12737/24074>
2. Ivanov O.V. Strategic goal setting and long-term development planning are used as factors for increasing the efficiency of public-private partnerships (international experience). *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo* [Public-private partnership], 2016, no. 3, pp. 173-188. <https://doi.org/10.18334/ppp.3.3.36506>
3. Kurbanov, A. Kh. Public-private partnership and outsourcing: a comparative analysis of the structure and nature of relations. *V mire nauchnykh otkrytiy* [In the world of scientific discoveries], 2013, no. 4(40), pp. 33-47.
4. Kurdzhev S.P., Shkred V.N. Features of assessing the effectiveness of public-private partnership projects: models and principles. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski* [State and municipal management. Scientific notes], 2023, no. 1, pp. 97-104. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-97-104>
5. Mazharova L.A., Zenina G.D. Public-private partnership as a tool for the development of the national economy. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2018, no. 2 (91), pp. 459-463
6. Medzhidov Z.U. Forms of public-private partnership in Russia: comparative analysis. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossijskoj akademii nauk* [Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Science], 2022, no. 3, pp. 73-95. [https://doi.org/10.52180/2073-6487\\_2022\\_3\\_73\\_95](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_3_73_95)
7. Merzlov I.Yu. Approaches to structuring public-private partnership projects. *JER*, 2014, no. 1, pp. 77-87.

8. Plotnikov V. A. Private-public partnership in the organization of vocational education in the interests of Russian industry. *Ekonomika i upravleniye* [Economics and Management], 2012, no. 11(85), pp. 36-40.
9. Soltangazinov A.R., Isenova G.K., Kaidarova L.K. Models and forms of public-private partnership. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava* [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 2019, no. 5 (78), pp. 95–104. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2019-5-95-104>
10. Federal Law “On public-private partnership, municipal-private partnership in the Russian Federation and amendments to certain legislative acts of the Russian Federation” dated July 13, 2015 N 224-FZ. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182660/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/)
11. Federal Law “On Concession Agreements” dated July 21, 2005 N 115-FZ. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54572/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/)
12. Khannanova T. R., Garifullina A. F. Problems of assessing the effectiveness of the application of public-private partnership mechanisms. *Instituty podderzhki i formy gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v Rossijskoj Federacii: sovremennoe sostoyanie* [Economics and management: scientific and practical journal], 2019, no. 1, pp. 26–30.
13. Shageeva G.R., Abdullaeva A.S. Institutions of support and forms of public-private partnership in the Russian Federation: current state. *Nauka Krasnoyar 'ya* [Krasnoyarsk Science], 2023, vol. 12, no. 1, pp. 21-39. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2023-12-1-21-39>
14. Castelblanco, G., Guevara J., Mesa H., Hartmann A. Social legitimacy challenges in toll road PPP programs: Analysis of the Colombian and Chilean cases. *J. Manage. Eng.*, 2022, no. 38 (3), pp. 1–15. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001010](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001010)
15. Esty B.C. Recent trends in Project Finance: A 5-year Perspective. *Project finance International. Special 10th Anniversary issue*, 2002, pp. 74-82.
16. Finnerty J. D. *Project Financing - Asset Based Financial Engineering*. John Wiley & Sons Inc, 2013, 316 p.
17. Solheim-Kile E., Wald A. Extending the transactional view on public-private partnership projects: Role of relational and motivational aspects in goal alignment. *J. Constr. Eng. Manage.*, 2019, vol. 145 (5), 04019030. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001643](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001643)

### **ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Мелюхин Антон Николаевич**, аспирант кафедры государственное управление и истории  
*Пермский национальный исследовательский политехнический университет*  
*пр. Комсомольский, 29, г. Пермь, 614990, Российская Федерация*  
*istor@pstu.ru*

### **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Anton N. Melyukhin**, Postgraduate Student of the Department of Public Administration and History  
*Perm National Research Polytechnic University*  
*29, Komsomolsky pr., Perm, 614990, Russian Federation*  
*istor@pstu.ru*

Поступила 12.11.2024

После рецензирования 02.12.2024

Принята 13.12.2024

Received 12.11.2024

Revised 02.12.2024

Accepted 13.12.2024

DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-270

УДК 657.633.5



Научная статья | Региональная и отраслевая экономика

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ВУЗОВ

*Ю.В. Мездриков, О.В. Белова*

*В современных условиях одной из основных задач развития системы высшего образования является повышение глобальной конкурентоспособности университетов на основе рейтинговой оценки их деятельности. Существующие в настоящее время критерии и показатели не позволяют в должной мере оценить качество работы вузов в общем и научно-исследовательской работы в частности. В данной статье рассматриваются проблемы методического обеспечения оценки рисков и организации системы внутреннего контроля университетов и формирования критериев рейтинговой оценки научно-исследовательской работы вузов с целью повышения эффективности ее финансирования и стимулирования труда научно-педагогических работников. Проведен критический анализ действующей системы оценки деятельности и финансирования высших учебных заведений. Предложены меры по повышению качества научно-исследовательской деятельности вузов, результативности и эффективности научно-исследовательской работы, стимулированию научных исследований научно-педагогических работников и более широкому внедрению результатов научно-исследовательской работы в реальный сектор экономики.*

*Цель – формирование методического обеспечения оценки рисков системы внутреннего контроля финансирования и стимулирования научно-исследовательской работы вузов.*

*Метод и методология проведения работы. В статье использовались методы анализа и синтеза, группировки и сравнения, логического анализа, тестирования, методы анализа статистических данных, позволяющие наиболее полно исследовать поставленные проблемы и оценить риски системы внутреннего контроля финансирования и стимулирования научно-исследовательской работы вузов и формировать информацию руководству вузов для принятия управленческих решений.*

**Результаты.** Проведен критический анализ современной системы оценки научно-исследовательской деятельности профессорско-преподавательского состава и эффективности научно-исследовательской работы вузов, получены наиболее информативные параметры, позволяющие сформировать методическое обеспечение оценки рисков системы внутреннего контроля финансирования и стимулирования научно-исследовательской работы вузов, предложено наряду с количественными показателями более полно использовать качественные показатели оценки выполнения научно-педагогическими работниками научно-исследовательской работы.

**Область применения результатов.** Полученные результаты могут применяться при проведении мониторинга Министерством науки и высшего образования качества научно-исследовательской работы вузов, руководством и администрацией высших учебных заведений для внутреннего контроля за выполнением и оценкой научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава вузов.

**Ключевые слова:** образование; научно-исследовательская деятельность; рейтинговая оценка; система внутреннего контроля; риски; финансирование; стимулирование

**Для цитирования.** Мездриков Ю.В., Белова О.В. Совершенствование системы финансирования и стимулирования научно-исследовательской работы вузов // Наука Красноярья: экономический журнал. 2024. Т. 13, №4. С. 70-92. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-270

Original article | Regional and Sectoral Economy

## IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF FINANCING AND STIMULATION OF RESEARCH WORK OF UNIVERSITIES

*Yu. V. Mezdrikov, O. V. Belova*

*Today, one of the main goals of development of the system of higher education is making universities more globally competitive based on a rating assessment of their activities. The present criteria and indicators do not make it possible to fully assess the quality of universities' work in general and the quality of their research work in particular. The paper is devoted to the problem of methodological support for risk assessment, organization of the internal control system and the formation of rating assessment of universities' research work with the purpose of improving effi-*

ciency of its financing and stimulating research work of academic staff. Analysis of the current assessment system of higher education institutions' work and financing. Measures are offered to enhance the quality of research activity in higher education institutions, effectiveness and efficiency of research work, stimulate scientific research of academic staff and wider implementation of research results into the real sector of the economy.

The **purpose** of the research is to develop methodological support for risk assessment of the internal control system for financing and stimulating research work in universities.

**The method and methodology of the work.** The article used methods of analysis and synthesis, grouping and comparison, logical analysis, testing, methods of statistical data analysis, which allow the most complete investigation of the problems posed and assess the risks of the internal control system for financing and stimulating research work of universities and generate information for university administration to make managerial decisions.

**Results.** The critical analysis of the modern system of evaluating research activity of academic staff and the effectiveness of the research work of universities was made, the most informative parameters were identified, allowing to work out methodological support for the risk assessment of the internal control system for financing and stimulating the research activity of universities, it was proposed, along with quantitative indicators, to more fully use qualitative indicators for evaluating the performance of academic staff of research work.

**Scope of application of the results.** The results obtained can be used when monitoring the quality of research work of universities by the Ministry of Science and Higher Education, the management and administration of higher educational institutions for internal control over the implementation and evaluation of research work of university academic staff.

**Keywords:** education; research work; rating assessment; system of internal control; risks; financing; stimulation

**For citation.** Mezdrikov Yu.V., Belova O.V. Improvement of the System of Financing and Stimulation of Research Work of Universities. *Krasnoyarsk Science: Economic Journal*, 2024, vol. 13, no. 4, pp. 70-92. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-270

## **Введение**

Необходимость повышения конкурентоспособности российских вузов, в том числе в сфере научно-исследовательской деятельности, требуют совершенствования механизмов государственного финансирования науки в системе высшей школы, направленных на стиму-

лирование результативности выполняемых вузами научно-исследовательских работ и развитие их научного потенциала [34]. Наряду с недооценкой значимости развития образования и науки в России в последние годы возросли риски, связанные с низкой способностью конвертировать высокий уровень человеческого капитала и результаты научно-прикладных исследований в технологические инновации и реальный сектор экономики. Россия до сих пор стоит особняком в этом процессе: процент затрат на науку - один из самых низких среди крупных стран с формирующимися рынками. В последние годы основные показатели (финансирование, результативность и эффективность исследований ученых, количество научных достижений мирового уровня, престижность профессии ученого в обществе) резко ухудшились.

В настоящее время в государственной политике финансирования высших учебных заведений приоритет отдается образовательной деятельности. Финансированию научно-исследовательской работы в вузах уделяется второстепенное значение, что отрицательно влияет на вклад вузовского научного сообщества в прикладное применение научных исследований в инновационной деятельности предприятий. Кроме этого, государственная поддержка в основном сконцентрирована на небольшой группе федеральных, научно-исследовательских и опорных вузов в рамках реализации программы «Приоритет-2030» [2]. При этом необходимо отметить, что существует неравенство в финансировании университетов, занимающихся фундаментальными научными исследованиями, и социально-гуманитарных вузов по программе «Приоритет-2030». Приоритет в финансировании отдается фундаментальным исследованиям. В рамках программы «Приоритет-2030» предоставляется достаточно большой объем финансовых средств, например, на техническое оснащение лабораторий, на закупку дорогостоящего оборудования и проведение фундаментальных исследований, а социально-гуманитарные вузы финансируются по остаточному принципу. В связи с этим происходит неравенство в системе оплаты и стимулировании труда научных работников, занимающихся фундаментальными

исследованиями, и социально-гуманитарных вузов [8]. Научные работники, занимающиеся фундаментальными исследованиями, при формировании балльно-рейтинговой оценки их деятельности в связи со спецификой фундаментальных исследований и больших объемах финансирования находятся в более выгодных условиях, так как могут получать большее количество баллов и, следовательно, более высокую оплату и стимулирование их труда. Поэтому, по нашему мнению, необходимо при формировании финансирования и балльно-рейтинговой оценки научных исследований вузов, занимающихся фундаментальными исследованиями и социально-гуманитарных вузов учитывать данное неравенство и создать условия и возможности справедливой оценки, оплаты и стимулирования труда научных работников социально-гуманитарных высших учебных заведений, включенных в программу «Приоритет-2030».

Стратегия конкурсного финансирования также имеет определенные недостатки. По мнению А. В. Бугалина, А. С. Миронова, Д. Б. Эпштейна стратегия конкурсного финансирования, основанная на оценке эффективности научно-исследовательской деятельности, не позволяет достаточно большому количеству вузов вести исследовательскую работу в полном объеме, с привлечением широкого круга научных работников, а в основном стимулирует научные исследования отдельной незначительной группы ученых. Данные авторы считают, что качественные научные исследования должны развиваться в рамках регулярного базового финансирования фундаментальной науки. Грантовое финансирование должно быть дополнением к базовому, и быть направленным на важные, но вспомогательные функции стимулирования труда научных работников, достигших определенных показателей эффективности [4].

Финансирование отечественной науки, безусловно, должно осуществляться на основе мониторинга выполнения вузами плановых показателей научно-исследовательской деятельности. Однако, по мнению большинства российских ученых, основной проблемой вузовской науки является отсутствие единой системы мониторинга оценки результатов научно-исследовательской работы и эффектив-

ности их внедрения на предприятиях различных видов деятельности в зависимости от их отраслевой специфики [5; 6].

Проблемы российской системы высшего образования в последние годы активно обсуждаются научным сообществом. Вопросам реформирования российской науки посвящено достаточно большое количество исследований и публикаций, среди которых необходимо выделить Концепцию Закона о науке Российской Федерации, утвержденную решением второй сессии Конгресса работников образования, науки, культуры и техники 23 ноября 2014 года [4; 16].

Данный документ направлен на формирование единых базовых принципов и положений системы высшего образования:

1. Принцип автономии фундаментальной науки;
2. Стабильность системы управления фундаментальной наукой;
3. Принцип самоуправления научных организаций.

Проведение государством взаимосогласованной с высшими научными учреждениями новой образовательной политики развития фундаментальной науки на основе гарантированного базового финансирования и соблюдения единых базовых принципов позволит повысить конкурентоспособность российских вузов на мировом уровне, эффективность реализации госпрограмм фундаментальных научных исследований и программ развития приоритетных сфер экономики [4; 5; 16].

Большое внимание в Концепции закона о науке Российской Федерации уделено оценке и регулированию деятельности вузов. В частности, в разделе 6 данной Концепции закона о науке достаточно подробно рассматриваются вопросы оценки деятельности вузов, их подразделений и научных работников, организации контроля и использования результатов оценки [4]. Авторы данной Концепции закона о науке считают, что при оценке научно-исследовательской деятельности приоритетными являются критерии и показатели оценки научных работников, а порядок оценки подразделений – производными от них. Кроме этого, авторы считают, что выбор критериев и показателей, включаемых в порядок оценки научно-исследовательской деятельности вузов, их подразделений и науч-

ных работников должны устанавливаться академическими научными сообществами самостоятельно с учетом дифференциации научных исследований и их отраслевой принадлежности. Данные количественные и качественные показатели и критерии при этом должны учитывать специфику каждой научной специальности и основные направления деятельности (публикации, участие в конференциях, выездные лекции и т.д.). Оценка научно-исследовательской деятельности должна проводиться один раз в год Наблюдательным советом университета, а государственная оценка – раз в три года. По нашему мнению, функции Наблюдательного совета университета по проведению оценки научно-исследовательской работы в вузе и контролю за использованием ее результатов могут быть возложены на отдельное структурное подразделение в рамках системы внутреннего контроля вуза, что позволит более эффективно оценивать риски научно-исследовательской работы и принимать администрацией и руководством вузов более оперативные управленческие решения. Кроме этого, поддерживаем точку зрения авторов Концепции закона о науке, что необходимо при оценке научно-исследовательской деятельности проводить сравнительный анализ результатов научно-исследовательской работы нескольких высших учебных заведений. Государственная оценка научно-исследовательской деятельности должна проходить с привлечением различных представителей органов государственной власти и Министерства науки и высшего образования РФ, представителей научного сообщества (видных российских и зарубежных ученых данной научной специализации и отрасли наук). В итоге в зависимости от результатов государственной оценки научно-исследовательской деятельности вузов (отличная, хорошая, удовлетворительная, неудовлетворительная) могут приниматься решения о дополнительном финансировании (отличная), либо о его сокращении (удовлетворительная), об устранении замечаний до следующей проверки (хорошая), о расформировании или реорганизации вуза с отстранением руководителей и научных работников от занимаемых должностей (неудовлетворительная) [4].

Подводя итог вышеизложенному необходимо отметить, что в настоящее время назрела острая необходимость реформирования российской системы высшего образования, критериев оценки и контроля качества работы вузов в общем и научно-исследовательской работы в частности. Решение данных проблем возможно путем создания и организации высшими учебными заведениями системы внутреннего контроля и анализа финансирования и стимулирования научно-исследовательской работы [21]. Основной задачей на современном этапе развития вузов, повышения конкурентоспособности является формирование методического обеспечения оценки рисков научно-исследовательской работы в вузах на основе рейтинговой оценки. Это позволит проводить постоянный мониторинг и анализ научно-исследовательской деятельности вузов, определить оптимальные объемы финансирования научно-исследовательской работы, привлекать дополнительные источники финансирования для проведения научных исследований, создать материально-техническую базу таких исследований, что в итоге приведет к повышению качества научно-исследовательской работы [21]. Кроме этого, использование результатов мониторинга и анализа научно-исследовательской работы на основе рейтинговой оценки, проводимой системой внутреннего контроля, позволит руководству вузов принимать эффективные управленческие решения.

Недостаточная разработанность методического обеспечения оценки рисков системы внутреннего контроля финансирования и стимулирования научно-исследовательской работы вузов и организации рейтинговой оценки научно-исследовательской деятельности обусловили выбор темы данной статьи. Среди ученых внесших весомый вклад в рассмотрение фундаментальных проблем развития высшего образования, включая вопросы модернизации системы высшего образования, финансирования фундаментальной науки, формирования конкурентоспособных университетов, оценки деятельности вузов, необходимо выделить А.В. Бузгалина, А.С. Миронова, Д.Б. Эпштейна, Н.Г. Яковлеву [4; 5], В.Г. Халина, Е.М. Анохину, И.П. Бойко, Н.Б. Болдыреву [6].

В условиях рыночных отношений весьма актуальным является исследование вопросов конкурентоспособности образовательных организаций, их финансирования и кадрового обеспечения, управления затратами, осуществление маркетинговой деятельности, обеспечение экономической безопасности вузов. Данные темы рассмотрены в работах Н.И. Зыряновой [14]. Основам управления образовательными организациями, общим данным о механизмах финансирования, особенностям маркетинга, налогообложения, оценки качества образования посвящены работы Н.И. Куркиной, Сульдиной О.В [20]. Проблемы финансирования научно-исследовательских работ, российский и зарубежный опыт рассматриваются в монографии И.В. Ишиной, В.В Завгородней [15]. Однако вопросы комплексной оценки научно-исследовательской работы вузов в настоящее время в отечественной литературе изучены недостаточно [18].

**Цель исследования:** разработка рекомендаций по повышению эффективности научно-исследовательской деятельности высших учебных заведений.

### **Методы и материалы**

В статье использовались методы анализа и синтеза, группировки и сравнения, логического анализа, тестирования, методы анализа статистических данных, позволяющие наиболее полно исследовать поставленные проблемы и оценить риски системы внутреннего контроля финансирования и стимулирования научно-исследовательской работы вузов и формировать информацию руководству вузов для принятия управленческих решений.

В настоящее время оценка эффективности деятельности вузов проводится Министерством науки и высшего образования РФ. Мониторинг деятельности образовательных организаций высшего образования проводится на основе определенных критериев и показателей, таких как:

- количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе на-

учного цитирования Web of Science, Scopus, в Российском индексе научного цитирования (РИНЦ) в расчете на 100 НПР, ед.;

- число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science, Scopus, РИНЦ, в расчете на 100 НПР, ед.;

- общий объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), (тыс. руб.);

- удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации, %;

- удельный вес НИОКР, выполненных собственными силами (без привлечения соисполнителей), в общих доходах образовательной организации от НИОКР, %;

- доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПР, тыс. руб.;

- количество лицензионных соглашений, ед.;

- удельный вес средств, полученных образовательной организацией от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах образовательной организации, %;

- удельный вес численности НПР без ученой степени — до 30 лет, кандидатов наук — до 35 лет, докторов наук — до 40 лет, в общей численности НПР, %;

- удельный вес научно-педагогических работников, защитивших кандидатские и докторские диссертации за отчетный период в общей численности НПР, %;

- количество научных журналов, в том числе электронных, издаваемых образовательной организацией, ед.;

- количество полученных грантов за отчетный год в расчете на 100 НПР, ед. [6].

Однако данные показатели, по нашему мнению, несут более общий характер и не отражают в полной мере эффективность научно-исследовательской работы. В частности, необходимо разграничивать показатели и их весовое содержание в зависимости от специфики вузов, например, для гуманитарных, технических и экономических

вузов и т.п. Кроме этого, необходимо в рамках системы внутреннего контроля оценивать риски научно-исследовательской работы более детально, например, в разрезе кафедр, научных специальностей, профилей подготовки.

На современном этапе развития современного высшего образования одним из важнейших критериев, характеризующих результативность научно-исследовательской деятельности российских университетов, является выполнение плана научно-исследовательской работы. Данный отчетный документ формируется на основе количества публикаций профессорско-преподавательского состава, их цитируемости и оценке эффекта от их применения. Выполнение плана научно-исследовательской работы позволяет оценивать научную результативность как отдельных ученых, подразделений университета, так и университета в целом. Выполнение плана научно-исследовательской работы является основанием для оплаты и стимулирования труда научно-педагогических работников, для продления временных контрактов и заключения эффективных контрактов. По условиям эффективных контрактов часть зарплаты научных работников формируется исходя из количества набранных баллов, которые присваиваются не только за публикации, однако, как правило, они занимают наибольший удельный вес. Баллы формируются с учетом количества публикаций, их цитируемости, рейтинга журналов, индексируемых, например, в РИНЦ, Scopus, Web of Science. Кроме этого, университеты помимо эффективных контрактов могут стимулировать научно-исследовательскую работу профессорско-преподавательского состава путем применения практики премирования [9]. По нашему мнению, количественную и качественную оценку научно-исследовательской деятельности вузов и их подразделений, публикационной активности научных работников должна проводить система внутреннего контроля, созданная в рамках университетов, с целью контроля, оценки рисков научно-исследовательской работы и стимулирования труда профессорско-преподавательского состава.

Государственные меры стимулирования публикационной активности привели к значительному росту количества публикаций рос-

сийских университетов, но как показали исследования не привели к росту научной результативности [9]. На это повлияли следующие факторы:

- увеличение доли публикаций, написанных в соавторстве, и численности статей с множественными аффилиациями;
- увеличение доли совместных публикаций с зарубежными учеными в журналах нижних квартилей и низкого рейтинга;
- недобросовестное соавторство, внутренние цитирования и самоцитирования;
- применение недобросовестных академических практик (плагиат, самоплагиат, имитация текстов и авторства);
- ориентация на публикации в журналах с низким рейтингом;
- появление большого количества журналов, ориентированных на удовлетворение спроса на публикации, и предъявляющие низкие требования к их качеству [9].

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что в настоящее время необходима корректировка действующей системы оценки публикационной активности с учетом более широкого применения качественных показателей, позволяющих более полно оценить результативность и эффективность научной работы. Например, разработка списка журналов, индексируемых в российских и международных базах данных для балльно-рейтинговой оценки научно-исследовательской работы научно-педагогических работников. Кроме этого, необходимо при оценке инновационной и изобретательской деятельности учитывать научные публикации по проектам и грантам, по результатам которых получены лицензии и патенты на изобретения и на их промышленное применение.

В современных условиях деятельности вузов в России одной из важнейших задач в связи сокращением расходов бюджета на научно-прикладные исследования является привлечение внебюджетных источников финансирования для выполнения научно-исследовательской работы.

Необходимым условием активизации усилий университетов по диверсификации источников финансирования научно-исследова-

тельской деятельности является адекватное изменение организационной культуры университета, стимулирующее академических сотрудников к передаче научного знания внешним потребителям и поиску дополнительных источников финансирования. Это означает развитие инновационного мышления и предпринимательского мировоззрения на всех уровнях организации, что, как показывает опыт зарубежных университетов, остается одной из наиболее трудно решаемых задач [12; 21]. Решение данных проблем возможно путем создания в рамках университетов эффективной системы внутреннего контроля. Оценивая риски научно-исследовательской деятельности менеджмент университетов получит необходимую информацию для принятия управленческих решений, поиска дополнительных источников финансирования научно-исследовательской работы и стимулирования труда научно-педагогических работников, повышения качества научно-исследовательской работы.

Участие в технологическом перевооружении промышленности, оказание консультационных услуг, выполнение исследований в рамках контрактов с промышленными заказчиками, поиск грантов и подготовка соответствующей документации – эта деятельность значительно расширяет сферу традиционных обязанностей университетских сотрудников [12; 21]. Гейгер, определяя традиционный взгляд на основные цели исследовательской деятельности и исследователей, отмечал следующее: «В идеале исследователи вдохновлялись на проведение исследовательской работы состоянием научного знания в своей научной области – что уже изучено, что требует изучения, а что может быть изучено в перспективе. Их принципиальным желанием или целью было сделать свой личный вклад в научное знание своей дисциплины; этот вклад должен был быть оценен соответствующим дисциплинарным сообществом, а результат этой оценки находил свое отражение в профессиональном признании и вознаграждении самого исследователя» [28]. Преобладающая приверженность академического персонала такому восприятию своей профессии, поддерживаемому традиционной академической культурой, является серьезным препятствием для

активизации деятельности по поиску дополнительного финансирования.

Проведя несколько исследований организационной культуры в ряде европейских университетов, Д. Дэвис обобщил и вывел два ключевых момента, оказывающих наибольшее влияние на изменение организационной культуры университета [26]. Во-первых, это организационные процедуры и инструменты, способные изменить существующие в университетах традиционные модели поведения. Во-вторых, ключевым моментом должно стать создание системы стимулов и мотивации академического персонала. На основе выводов Дэвиса и обобщая подходы зарубежных университетов, можно выделить две основные задачи университетского менеджмента:

1. Привлечение профессорско-преподавательского состава к научно-исследовательской работе (прежде всего, для университетов, чья деятельность преимущественно сфокусирована на преподавательской деятельности);

2. Расширение спектра направлений научно-исследовательской деятельности сотрудников в целях удовлетворения интересов внешних заказчиков (исследовательские университеты, у которых основным видом научной деятельности традиционно являются фундаментальные исследования) [30].

Для усиления научно-исследовательской компоненты деятельности сотрудника университета активно используются следующие механизмы:

- выделение научно-исследовательской деятельности в качестве приоритетной (или поддержание баланса между преподавательской и исследовательской деятельностью);
- снижение преподавательской нагрузки;
- создание физических условий для осуществления исследовательской деятельности (лаборатории, оборудование, библиотека);
- выделение из университетских средств исследовательских грантов и стипендий;
- возможности для повышения квалификации научного сотрудника (предоставление творческих отпусков, возможности про-

хождения стажировок, собственная организация образовательных программ и т. д.) [12; 21].

Для вовлечения научно-исследовательского персонала в новые виды деятельности широко применяются такие меры, как:

- рассмотрение инновационной деятельности в качестве приоритетной на общеуниверситетском уровне;
- введение системы материальных стимулов (персональное участие в получении доходов от использования интеллектуальной собственности);
- введение системы надбавок за активное взаимодействие с промышленностью;
- изменение существующей системы оценки научно-исследовательской деятельности;
- организационная поддержка усилий сотрудников по привлечению финансирования из разных источников;
- финансовые механизмы воздействия на активность сотрудников (внутренние университетские фонды и гранты) [12; 21].

### **Заключение**

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что на современном этапе развития высшего образования назрела острая необходимость реформирования и совершенствования действующей государственной системы оценки деятельности и финансирования высших учебных заведений. Решение данных проблем, по нашему мнению, возможно путем:

1. Проведения государством взаимосогласованной с высшими научными учреждениями новой образовательной политики развития фундаментальной науки на основе гарантированного базового финансирования и создание условий для более эффективного конкурсного финансирования с приоритетом научно-исследовательской и инновационной деятельности;

2. Разработки на государственном уровне единых унифицированных стандартов, критериев и показателей для проведения мониторинга деятельности вузов, оценки результатов научно-исследова-

тельской и инновационной деятельности с учетом дифференциации научных исследований и их отраслевой принадлежности, специфики каждой научной специальности и основных направлений научно-исследовательской работы;

3. Формирования системы внутреннего контроля и ее методического обеспечения путем разработки на основе единых программных продуктов показателей и критериев количественной и качественной оценки рисков научно-исследовательской деятельности вуза, его подразделений и научных работников с целью организации контроля и повышения результативности и эффективности научной работы, стимулирования научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава.

4. Гуманизация системы высшего образования. Повышение престижа статуса научно-исследовательского сотрудника профессорско-преподавательского состава ВУЗа.

Реализация данных задач будет способствовать развитию фундаментальных, общественно-гуманитарных научных исследований, повышению качества научно-исследовательской деятельности вузов, результативности и эффективности научно-исследовательской работы, стимулированию научных исследований научно-педагогических работников и более широкому внедрению результатов научно-исследовательской работы в реальный сектор экономики.

### *Список литературы*

1. Актуальные направления современных научных исследований и их роль в развитии общества, экономики и государства // Сборник научных статей по итогам международной межвузовской научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2024.
2. Амбарова П.А., Зборовский Г.Е. Научно-педагогическое сообщество в российских вузах в условиях осуществления программы «Приоритет-2030»: проблемы и перспективы // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 1. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-1-59-71>
3. Болотов В.А., Мотова Г.Н., Наводнов В.Г. Формирование института независимой оценки высшего образования в Российской Федера-

- ции // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. №10. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-10-9-35>
4. Бузгалин А., Миронов А., Эпштейн Д. О ситуации в российской науке // Свободная мысль. 2015. № 4 (1652). С. 140-163.
  5. Бузгалин А.В., Яковлева Н.Г. Возрождение отечественного образования: общедоступность, качество, ориентация на цели развития (к итогам работы Международного конгресса «Возрождение производства, науки и образования в России: вызовы и решения» и второй сессии конгресса работников образования, науки, культуры и инженерных специальностей) // Экономика образования. 2015. № 1. С. 10-16.
  6. Глобальная конкурентоспособность ведущих университетов: модели и методы ее оценки и прогнозирования: монография / Е.М. Анохина, И.П. Бойко, Н.Б.Болдырева [и др.]; под общей ред. В.Г. Халина. Москва: Проспект, 2018. 544 с.
  7. Гохберг Л.М., Кузнецова И.А. Вузовская наука: перспективы развития // Высшее образование в России. 2004. № 4. С. 107-120.
  8. Гринев А. В. Проблема наукометрической дискриминации российских гуманитариев // Социология науки и технологий. 2023. Т. 14, № 2. С. 122-143. <https://doi.org/10.24412/2079-0910-2023-2-122-143>
  9. Губа К.С. Наукометрические показатели в оценке российских университетов: обзор исследований // Мир России. 2024. Т. 31. № 1. С. 49-73.
  10. Гусева А.И., Калашник В.М., Каминский В.И., Киреев С.В. Анализ показателей эффективности университетов – участников исследовательского трека программы «Приоритет-2030» // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 3. С. 49-63. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-3-49-63>
  11. Джонстаун Б. Сокращение финансирования высшего образования: стимулы и ограничения диверсификации доходов // Университетское управление; практика и анализ. 2002. №2 (21).
  12. Дрантусова Н.В., Князев Е.А. Многоканальность и диверсификация финансирования научных исследований // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 4. С. 68-77.

13. Зарубежный опыт реформ в образовании: Европа, США, Китай, Япония // Высшее образование сегодня. 2001. № 2. С. 60-67.
14. Зырянова Н.И. Экономика образования [Электронный ресурс]: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2016. <http://elar.rsvpu.ru/handle/123456789/21889>
15. Ишина И.В. Финансирование научно-исследовательских работ: российский и зарубежный опыт: Монография / И.В. Ишина, В.В. Завгородняя. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. 162 с.
16. Концепция закона о науке Российской Федерации. Утверждена решением второй сессии Конгресса работников образования, науки, культуры и техники 23 ноября 2014. <https://congress-cron.com/kon-4/>
17. Костров А.В., Кудрявцев А.Н. Эволюция нормативно-правовой базы оплаты и стимулирования труда научных работников в СССР и Российской Федерации // Управление наукой и наукометрия. 2024. Т. 19. № 1. С. 66-101. <https://doi.org/10.33873/2686-6706.2024.19-1.66-101>
18. Котляров И.Д. Управление продуктивностью научной работы профессорско-преподавательского состава // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 5(63). С. 41-48.
19. Краснова Г.А., Бурангулов Э.Р. Анализ принципов, моделей и механизмов финансирования вузовской науки в России // Управление наукой и наукометрия. 2022. Т. 17. № 1. С. 108-135. <https://doi.org/10.33873/2686-6706.2022.17-1.108-135>
20. Куркина Н. Р. Экономика образования: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. Р. Куркина, О. В. Сульдина. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 155 с.
21. Мездриков Ю.В. Организация системы внутреннего контроля и анализ финансирования научно-исследовательской работы в вузах // Ekonomické Trendy. 2020. № 4. С. 7-16.
22. Мездриков Ю.В., Мушак А.А. Аудит образовательных учреждений. Саратов, 2012. 176 с.
23. Мездриков Ю.В., Мушак А.А. Сравнительный анализ финансового аудита и аудита эффективности применительно к образовательным учреждениям // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. № 2 (38). 48 с.

24. Серебряков А.А. Обзор программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» // Управление наукой: теория и практика. 2021. Т. 3. № 3. С. 236-241. <https://doi.org/10.19181/sntp.2021.3.3.12>
25. Benchmarking industry-science relationships. Proceedings of the joint German-OECD Conference held in Berlin, October 16-17, OECD. Paris, 2000.
26. Davies J. L. The emergence of entrepreneurial cultures in European Universities // Higher Education Management and Policy. 2001. Vol. 13, № 2. P. 25-45.
27. Dill D., Sporn B. The implications of postindustrial environment for the university: an introduction // Emerging patterns of social demand and university reform: through a glass darkly (Dill D. D., Sporn B., eds.). Oxford, 1995.
28. Geiger R. L. Organized Research Units — Their Role in the Development of University Research // J. of Higher Education. 1990. Vol. 61, № 1 (Jan./Febr.).
29. Gibbons M. Higher Education Relevance in the 21st Century. The World Bank, Oct. 1998.
30. Gibbons M. The university as an instrument for the development of science and basic research: the implications of mode 2 science // Emerging patterns of social demand and university reform: through a glass darkly (Dill D. D., Sporn B., eds.). Oxford, 1995. P. 90-104.
31. OECD Report: Governance of Public Research: Toward Better Practices, OECD. Paris, 2003.
32. OECD Report: Science, Technology and Industry Outlook, OECD. Paris, 2002.
33. OECD Report: Turning Science into Business. Patenting and Licensing at Public Research Organizations, OECD. Paris, 2003.
34. Ryzhov N.G. Improvement of method of funds allocation for governmental research assignments for universities // Modern problems of science and education. 2013. №6. P. 526.

### *References*

1. Actual directions of modern scientific research and their role in the development of society, economy and state. *Collection of scientific articles on the results of the international interuniversity scientific-practical conference*. St. Petersburg, 2024.

2. Ambarova P.A., Zborovskiy G.E. Scientific and pedagogical community in Russian universities in the conditions of implementation of the program “Priority-2030”: problems and prospects. *Higher Education in Russia*, 2022, vol. 31, no. 1. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-1-59-71>
3. Bolotov V.A., Motova G.N., Navodnov V.G. Formation of the institute of independent evaluation of higher education in the Russian Federation. *Higher Education in Russia*, 2024, vol. 33, no. 10. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-10-9-35>
4. Buzgalin A., Mironov A., Epshtein D. On the situation in Russian science. *Svobodnaya Mysl*, 2015, no. 4 (1652), pp. 140-163.
5. Buzgalin A.V., Yakovleva N.G. Revival of domestic education: accessibility, quality, orientation to development goals (to the results of the International Congress “Revival of production, science and education in Russia: challenges and solutions” and the second session of the Congress of workers of education, science, culture and engineering specialties). *Economics of Education*, 2015, no. 1, pp. 10-16.
6. *Global competitiveness of leading universities: models and methods of its assessment and forecasting: a monograph* / E.M. Anokhina, I.P. Boyko, N.B. Boldyreva [et al.]; under the general editorship of V.G. Khalin. Moscow: Prospect, 2018, 544 p.
7. Gokhberg L.M., Kuznetsova I.A. Vuzovskaja nauka: perspectives of development. *Higher Education in Russia*, 2004, no. 4, pp. 107-120.
8. Grinev A. V. Problem of scientometric discrimination of Russian humanitarians. *Sociology of Science and Technology*, 2023, vol. 14, no. 2, pp. 122-143. <https://doi.org/10.24412/2079-0910-2023-2-122-143>
9. Guba K.S. Naucometric indicators in the assessment of Russian universities: a review of studies. *The World of Russia*, 2024, vol. 31, no. 1, pp. 49-73.
10. Guseva A.I., Kalashnik V.M., Kaminsky V.I., Kireev S.V. Analysis of efficiency indicators of universities - participants of the research track of the program “Priority-2030”. *Higher Education in Russia*, 2024, vol. 33, no. 3, pp. 49-63. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-3-49-63>
11. Johnstown B. Reducing funding for higher education: incentives and constraints to revenue diversification. *University administration; practice and analysis*, 2002, no. 2 (21).

12. Drantusova N.V., Knyazev E.A. Multichannel and diversification of scientific research funding. *University management: practice and analysis*, 2005, no. 4, pp. 68-77.
13. Foreign experience of reforms in education: Europe, USA, China, Japan. *Higher Education Today*, 2001, no. 2, pp. 60-67.
14. Zyryanova N.I. *Economics of education: study guide*. Yekaterinburg: Izd-e vo Ros. gos. prof.-ped. un-ta, 2016. <http://elar.rsvpu.ru/handle/123456789/21889>
15. Ishina I.V. *Financing of scientific research work: Russian and foreign experience: Monograph* / I.V. Ishina, V.V. Zavgorodnaya. Zavgorodnyaya. Moscow: Publishing and Trading Corporation "Dashkov and K", 2016, 162 p.
16. Concept of the law on science of the Russian Federation. Approved by the decision of the second session of the Congress of workers of education, science, culture and technology November 23, 2014. <https://congress-cron.com/kon-4/>
17. Kostrov A.V., Kudryavtsev A.N. Evolution of the normative-legal base of payment and incentives for labor of scientific workers in the USSR and the Russian Federation. *Science Management and Science Metrics*, 2024, vol. 19, no. 1, pp. 66-101. <https://doi.org/10.33873/2686-6706.2024.19-1.66-101>
18. Kotlyarov I.D. Managing the productivity of scientific work of the teaching staff. *University management: practice and analysis*, 2009, no. 5(63), pp. 41-48.
19. Krasnova G.A., Burangulov E.R. Analysis of principles, models and mechanisms of financing university science in Russia. *Science Management and Science Metrics*, 2022, vol. 17, no. 1, pp. 108-135. <https://doi.org/10.33873/2686-6706.2022.17-1.108-135>
20. Kurkina N. R. *Economics of education: textbook for secondary vocational education* / N. R. Kurkina, O. V. Suldina. Moscow: Yurait Publ., 2024, 155 p.
21. Mezdrikov Yu.V. Organization of the internal control system and analysis of financing of research work in universities. *Ekonomické Trendy*, 2020, no. 4, pp. 7-16.
22. Mezdrikov Y.V., Muschak A.A. *Audit of educational institutions*. Saratov, 2012, 176 p.

23. Mezdrikov Y.V., Muschak A.A. Comparative analysis of financial audit and efficiency audit in relation to educational institutions. *Management of economic systems: electronic scientific journal*, 2012, no. 2 (38), 48 p.
24. Serebryakov A.A. Review of the strategic academic leadership program “Priority-2030”. *Science Management: Theory and Practice*, 2021, vol. 3, no. 3, pp. 236-241. <https://doi.org/10.19181/smtp.2021.3.3.12>
25. Benchmarking industry-science relationships. Proceedings of the joint German-OECD Conference held in Berlin, October 16-17, OECD. Paris, 2000.
26. Davies J. L. The emergence of entrepreneurial cultures in European Universities. *Higher Education Management and Policy*, 2001, vol. 13, no. 2, pp. 25-45.
27. Dill D., Sporn B. The implications of postindustrial environment for the university: an introduction. *Emerging patterns of social demand and university reform: through a glass darkly* (Dill D. D., Sporn B., eds.). Oxford, 1995.
28. Geiger R. L. Organized Research Units — Their Role in the Development of University Research. *J. of Higher Education*, 1990, vol. 61, no. 1 (Jan./Febr.).
29. Gibbons M. Higher Education Relevance in the 21st Century. The World Bank, Oct. 1998.
30. Gibbons M. The university as an instrument for the development of science and basic research: the implications of mode 2 science. *Emerging patterns of social demand and university reform: through a glass darkly* (Dill D. D., Sporn B., eds.). Oxford, 1995, pp. 90-104.
31. OECD Report: Governance of Public Research: Toward Better Practices, OECD. Paris, 2003.
32. OECD Report: Science, Technology and Industry Outlook, OECD. Paris, 2002.
33. OECD Report: Turning Science into Business. Patenting and Licensing at Public Research Organizations, OECD. Paris, 2003.
34. Ryzhov N.G. Improvement of method of funds allocation for governmental research assignments for universities. *Modern problems of science and education*, 2013, no. 6, p. 526.

### ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

**Мездрик Юри Вячеславович**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа хозяйственной деятельности и аудита

*Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.*

*ул. Политехническая, 77, г. Саратов, 410054, Российская Федерация*

*ymezdrikov72@vk.com*

**Белова Ольга Вадимовна**, старший преподаватель факультета гуманитарных дисциплин, русского и иностранных языков Педагогического института

*Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского*

*ул. Астраханская, 83, г. Саратов, 410012, Российская Федерация*  
*olgasgu2018@mail.ru*

### DATA ABOUT THE AUTHORS

**Yuri V. Mezdrikov**, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Analysis of Economic Activity and Audit

*Yuri Gagarin State Technical University of Saratov*

*77, Polytechnicheskaya Str., Saratov, 410054, Russian Federation*  
*ymezdrikov72@vk.com*

**Olga V. Belova**, Senior Lecturer, Faculty of Humanities, Russian and Foreign Languages, Pedagogical Institute

*Saratov National Research State University named after N.G. Chernyshevsky*

*83, Astrakhanskaya Str., Saratov, 410012, Russian Federation*  
*olgasgu2018@mail.ru*

Поступила 05.12.2024

После рецензирования 21.12.2024

Принята 24.12.2024

Received 05.12.2024

Revised 21.12.2024

Accepted 24.12.2024

DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-271

УДК 339.138



Научная статья | Менеджмент

## ОНЛАЙН-КОМЬЮНИТИ КАК СОВРЕМЕННЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ

*В.А. Демирова*

**Обоснование.** На сегодняшний день актуальность формирования и развития комьюнити понимают все большее число компаний, превращая сообщества в важный маркетинговый инструмент. Комьюнити объединяют единомышленников вокруг бренда, позволяя участникам, людям с общими интересами, целями или видением ситуации, взаимодействовать друг с другом, обмениваясь опытом и получая поддержку.

Приводятся труды ряда отечественных авторов, которые отличаются комплексным подходом к рассмотрению проблемы создания онлайн-сообществ, на общем фоне дефицита российской тематической литературы по комьюнити, в отличие от Запада, где изучать проблемы формирования комьюнити начали более четверти века назад.

**Цель исследования.** Рассмотрение комьюнити в онлайн-среде как современного маркетингового инструмента и определение особенностей его формирования в российских реалиях.

**Методы и материалы.** Основным методом исследования при написании статьи был выбран анализ вторичной информации из отечественных и зарубежных литературных источников.

**Результаты исследования.** Определение наиболее важных условий успешного существования российских онлайн-комьюнити с выявлением обязательных составляющих процессов создания и развития сообществ. В исследовании приводится ряд преимуществ, которыми будут обладать компании, использующие в своей практике ряд выявленных обязательных элементов, создания комьюнити.

**Заключение.** Комьюнити позволяет компаниям быть ближе к своей аудитории, формируя круг лояльных покупателей и постоянно расширяя его без существенных финансовых затрат.

**Ключевые слова:** комьюнити; сообщества; онлайн-комьюнити; онлайн-сообщества; комьюнити-менеджмент; социальные сети; создание комьюнити; развитие комьюнити

*Для цитирования.* Демирова В.А. Онлайн-комьюнити как современный маркетинговый инструмент // Наука Красноярья: экономический журнал. 2024. Т. 13, №4. С. 93-104. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-271

Original article | Management

## THE ONLINE COMMUNITY AS A MODERN MARKETING TOOL

*V.A. Demirova*

**Background.** Today, a growing number of companies recognize the importance of forming and nurturing a community, making communities an essential marketing tool. These communities bring together like-minded individuals around a brand, enabling participants with shared interests, goals, or visions of the situation to interact, share experiences, and receive support.

The works of several Russian authors are featured, which vary in their comprehensive approaches to the challenge of establishing online communities against the backdrop of a dearth of Russian-language thematic literature, in contrast to the West, which began exploring the issues of community development more than two decades ago.

**Purpose.** To examine the community within the online realm as a contemporary marketing instrument and to identify the characteristics of its establishment in Russian reality.

**Methods and materials.** The primary research method employed in this article was the examination of secondary data from domestic and international literary sources.

**Results of the study.** The goal is to determine the most critical conditions for the success of a Russian online community by identifying the essential components of community creation and development processes. This study offers several advantages for companies that incorporate several identified essential elements of community building into their practices.

**Conclusion.** A community enables companies to engage more closely with their audience, fostering a circle of devoted customers and continuously expanding it at minimal financial cost.

**Keywords:** community; communities; online-community; online-communities; community-management; social networks; community creation; community development

**For citation.** Demirova V.A. The Online Community as a Modern Marketing Tool. Krasnoyarsk Science: Economic Journal, 2024, vol. 13, no. 4, pp. 93-104. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-271

## **Введение**

Сегодня ценность комьюнити понимает все большее число российских компаний. Ежегодно десятки новых комьюнити образуются в различных сферах деятельности как внутри компаний, так и вокруг них, объединяя людей с общими интересами, целями, видением ситуации. Это могут быть потребители определенного бренда, ценители искусства, предприниматели или студенты, так как комьюнити – это пространство, где ощущается атмосфера объединения и взаимопомощи и каждый может найти единомышленников, обменяться опытом и получить поддержку.

За рубежом вопрос комьюнити активно исследуется уже на протяжении четверти века и накоплена существенная литературная база, можно выделить книги следующих авторов: Дж. П. Крецманн [17], П. Блок [15], Дж. Джарвис [16]. В свою очередь тематическая литература в России сегодня в основном представлена переводными трудами, но можно выделить ряд отечественных авторов-практиков, труды которых отличаются комплексным подходом к рассмотрению проблем создания комьюнити в России и полезными практическими советами: Д. Сталь, Е. Резницкий «Сила сообществ» [6]; Я. Белова «Сообщества для людей» [12], также следует отметить книги В. Титова «Комьюнити-менеджмент. Стратегия и практика выращивания лояльных сообществ» [9]; А. Яцыны «Путеводитель по работе с сообществом» [11].

## **Цель исследования**

В связи с малоизученностью и недостаточной систематизацией процессов формирования комьюнити, характерных для российских реалий, целью исследования стало рассмотрение комьюнити в онлайн-среде как современного маркетингового инструмента и определение особенностей его формирования.

## **Методы и материалы**

Основным методом исследования был анализ вторичной информации из отечественных и зарубежных литературных источников.

### **Результаты исследования**

В России на сегодняшний день комьюнити существуют как в офлайн, так и в онлайн среде. Сообщества в сети интернет с каждым годом набирают все большую популярность и масштабность благодаря наличию большого числа различных площадок и незначительным финансовым затратам на создание и поддержание комьюнити. В интернете они обычно существуют на различных площадках (социальные сети, форумы, блоги), выбор которых зависит от особенностей целевой аудитории комьюнити и специфики информации, которую планируется доносить до членов сообщества. Но следует отметить, что специалисты по комьюнити-менеджменту утверждают, что сегодня без офлайн составляющей у современных сообществ меньше шансов продлить свой жизненный цикл [12].

В России социальные сети являются одной из наиболее популярных онлайн площадок для комьюнити, что связано с их популярностью в целом у населения страны [2, 8]. Так, согласно исследованиям, проведенным компанией Mediascope в 2023 году, россияне больше всего времени в интернете тратили именно на социальные сети – в среднем 60 минут в день. При анализе пользователей по возрастному критерию, было выявлено, что больше всего времени ежедневно в интернете проводит молодежь в возрасте от 12 до 24 лет: в возрастном диапазоне 12-17 лет – 6,5 часов, в возрасте 18-24 года – 6 часов [14].

В 2023 году среди социальных сетей в российском онлайн-пространстве первое место по общему количеству пользователей занимала соцсеть «ВКонтакте» со среднемесячным охватом равным 71% от всего населения страны. В 2024 году ситуация изменилась и на первое место вышел Telegram с 72,7% и лидирующей позицией по приросту аудитории с 52 млн в 2023 года до 61 млн в 2024 году, а соцсеть «ВКонтакте» с охватом равным 71,1% и небольшим приростом с 52 до 55 млн человек занимает второе место. Третье место среди социальных сетей в 2024 году занимает TikTok – 41,9%, но с потерей аудитории с 31 до 29 млн. человек [13].

При работе с российской аудиторией следует учитывать разницу в видении роли комьюнити в России и западных странах, в которых

суть комьюнити-менеджмента в первую очередь сводится к управлению и приумножению определенного ресурса, тогда как в России он направлен на объединение людей, возможность почувствовать себя частью чего-то большего. Сообщества в России в большей мере выступают определенной базой, позволяющей участникам больше доверять и поддерживать друг друга и как следствие строить более значимые межличностные отношения.

Исходя из вышесказанного можно сформулировать общие условия успешного существования российского онлайн-комьюнити: обязательное отражение ценностей участников, уникальность и закрытость информации, передача идентичности бренда и наличие мероприятий в офлайне, без которых намного сложнее поддерживать психологическую связь между участниками комьюнити.

Для создания комьюнити в первую очередь следует определить потребность, которая будет лежать в основе формирования сообщества, являться его фундаментом, тем самым общим знаменателем, объединяющим участников вокруг компании. Это может быть хобби, связанное с брендом, любовь к творчеству, развитию которого способствует продукция компании, а может быть нечто более личное, например, потребность в ощущении собственной значимости или преодолении чувства одиночества, непонятности в обыденной жизни.

Далее необходимо определить ценности комьюнити и сделать их максимально осязаемыми, например, закрепив в кодексе поведения или манифесте сообщества, написанным простым и доступным для аудитории языком с целью единого видения транслируемых ценностей всеми участниками комьюнити. Важным фактором является доступность и полнота данной информации для всех участников сообщества, особенно вновь присоединившихся и проходящих период адаптации, например, в закрепленном посте или вкладке на главной странице.

Для успешного развития сообщества необходимо стремиться к получению участниками определенного совместного опыта, призванного объединить участников по духу, например, общие ритуалы и традиции, правила вступления в комьюнити и выхода из него,

сроки пребывания и принимаемые меры к неактивным участникам. В целом очень важно создать уникальную культуру внутри сообщества, выработав уникальный стиль общения, с использованием определенных фраз и выражений, собственных эмодзи и мемов, которые должны помочь донести до аудитории главные ценности комьюнити. В этом также могут помочь разработанные атрибуты и слоганы сообщества, которые создадут и усилят чувства вовлеченности и доверия к комьюнити, а также хэштеги, способствующие систематизации информации и более легкому ее поиску.

Обязательная составляющая комьюнити – это инструменты поддержки участников, чтобы они чувствовали себя нужными и востребованными в сообществе. Самыми распространенными онлайн инструментами поддержки являются чаты, вебинары, письма. Особое внимание следует уделять новым участникам комьюнити, чтобы быстрее помочь им освоиться и начать активно участвовать в жизни сообщества. Здесь могут помочь личные приветственные сообщения для новых участников, посты со ссылками на полезные материалы и простыми инструкциями о доступных функциях комьюнити, также проведение онлайн-встреч с целью познакомить новичков с особенностями сообщества, его целями и правилами.

Просто создать комьюнити для компании сегодня недостаточно. Важно удержать в нем участников и обеспечить их прирост. Следует постоянно помнить принцип комьюнити, пришедший из сетевого маркетинга – 90/9/1. Это значит, что сообщество обычно состоит на 90% из пассивных участников, 9% – это вовлеченная и активная аудитория, обычно комментаторы и только 1% составляют настоящие активисты сообщества, таким образом постоянно активных участников в онлайн-ресурсах комьюнити не более 10%, поэтому для динамичного развития сообщества необходимо, чтобы в нем происходило определенное движение, что-то постоянно вызывало интерес и желание проявить себя у участников. Для этого можно использовать следующие рекомендации:

- регулярно публиковать опросы, чтобы узнавать мнение участников и инициировать различные обсуждения, что с одной

стороны покажет аудитории не безразличность бренда к их мнению и позиции, а с другой стороны даст компании полезные идеи для дальнейшего развития как комьюнити, так и бренда в целом;

- стимулировать проявление активности среди участников комьюнити, например, периодически устраивать конкурсы и розыгрыши, что поможет сплотить аудиторию и повысить ее вовлеченность. Также можно использовать элементы геймификации, публикуя различные рейтинги участников и вводя для них награды за активность. Еще один инструмент повышения активности – это дать возможность участникам сообщества наполнять ресурс полезным контентом, например, написать пост в общий чат, стать ведущим постоянной рубрики или провести эфир;
- привлекать лидеров мнений, которыми могут стать энтузиасты внутри комьюнити. Им можно предложить роль лидеров или модераторов, подкрепляя это определенными привилегиями, например, ранним доступом к новому функционалу или материалу комьюнити, возможностью пользоваться ресурсами с ограниченным доступом. Также полезно привлекать экспертов и известных личностей для усиления репутации комьюнити;
- выводить некоторые мероприятия в офлайн, например, устраивать очные мастер-классы, тематические обеды или встречи-знакомства. Это поможет участникам комьюнити почувствовать более тесную связь друг с другом, наладить эмоциональный контакт, который будет служить дополнительным объединяющим фактором для участников в онлайн-пространстве;
- учитывать нюансы, которые помогут комьюнити быть более успешным:
  - о обязательно проверять публикуемую информацию на достоверность. Это сделать намного проще, чем возвращать утраченное доверие участников сообщества;
  - о Не оставлять вопросы и комментарии без внимания. Следует отвечать максимально оперативно, чтобы не свести

эффективность контента к нулю. Даже простое «спасибо за ваш комментарий» создаст у участников ощущение вовлеченности и вызовет чувство удовлетворенности сообществом в целом;

- о Не допускать негативных эмоций, которые могут навредить имиджу комьюнити, контролировать речь при ведении переписки и не впадать в крайности.

Правильная работа над созданием и поддержанием комьюнити принесет компании следующие преимущества:

- ежедневно контактировать с клиентами – участниками комьюнити, общаясь с ними в формате дружеской беседы, что позволит повысить их лояльность;
- транслировать ценности бренда для заинтересованной аудитории, что позволит повысить продажи, ведь вовлеченные потребители больше потребляют продукции бренда;
- сформировать сообщество адвокатов бренда, которые будут активно отстаивать ценности бренда вне сообщества и защищать его от хейтеров;
- получить качественную обратную связь с потребителями, что позволит сделать бренд более конкурентоспособным на рынке;
- появление UGC-контента (User Generated Content) и возможность с помощью него влиять на целевую аудиторию в целом;
- наполнение онлайн-ресурсов качественным контентом, который создают участники комьюнити;
- наличие участников сообщества, готовых выполнять роль тестировщиков и критиков;
- в целом рост трафика в онлайн ресурсах компании.

### **Заключение**

В целом комьюнити позволяет компании быть ближе к своей аудитории, формируя круг лояльных покупателей и постоянно расширяя его без существенных финансовых затрат, а благодарные пользователи сделают для продвижения бренда, возможно, больше чем все классические инструменты маркетинга. По этой причине

компаниям необходимо уделять большое внимание формированию и развитию своего комьюнити.

### *Список литературы*

1. Андриянова М. В. Роль комьюнити-менеджмента в формировании лояльной клиентской аудитории / Андриянова М. В, Кручинина В. В. // Инновации и инвестиции, 2020. №6. С. 93-95.
2. Апатова Н. В. Социальные сети в цифровой экономике // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление, 2018. Т. 4(70), № 4. С. 3-9.
3. Годин С. Разрешительный маркетинг: Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя / С. Годин; [Пер. с англ.] 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2022. 236 с.
4. Катценбах Дж. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / Дж. Катценбах, Д. К. Смит; [Пер. с англ.] М.: Альпина Паблишер, 2023. 376 с.
5. Крушинская Ю. Комьюнити-менеджмент: истории из первых уст. Сборник историй от лидеров сообществ. М.: издательская система Ridero, 2020. 208 с.
6. Резницкий Е. Сила сообществ / Е. Резницкий, Д. Сталь. М.: БОМБОРА, 2023. 424 с.
7. Селезнева А. В. Комьюнити-менеджмент. Формирование сообществ с учетом современных тенденций психологии участников сообществ в цифровом пространстве. Ключевые проблемы в увеличении лояльности к бренду // Молодой ученый. 2021. № 52 (394). С. 281-284.
8. Суворова С. Д. Социальные медиа как современный инструмент построения коммуникаций с потребителями / С. Д. Суворова, О. М. Куликова, В. С. Боровкова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 1(35). С. 274-279.
9. Титов В. Комьюнити-менеджмент. Стратегия и тактика выращивания лояльных сообществ. М.: Издательство АСТ, 2018. 196 с.
10. Цыля Я. Цифровой маркетинг: как современные технологии помогают продвигать бренды в онлайн-пространстве // Молодой ученый. 2024. № 19 (518). С. 340-343.

11. Яцына А. Путеводитель по работе с сообществом. М.: Издательская система Ridero, 2020. 198 с.
12. Белова Я. Сообщества для людей. Как их строить и развивать. URL: <https://communityforpeople.com/> (дата обращения: 04.12.2024).
13. В Mediascope назвали соцсети-лидеры по аудитории в России. URL: <https://secrets.tinkoff.ru/novosti/popularnie-socsety-v-rossii/> (дата обращения: 31.11.2024).
14. Mediascope: популярные социальные сети у россиян в первом полугодии 2023. URL: <https://timeweb.com/ru/community/articles/mediascope-populyarnye-socialnye-seti-u-rossiyan-v-pervom-polugodii-2023> (дата обращения: 02.12.2024).
15. Block P. Community. Publisher: ReadHowYouWant.com, 2008. 224 p.
16. Jarvis J. Public Parts: How Sharing in the Digital Age Improves the Way We Work and Live. Publisher: Simon & Schuster, 2015. 272 p.
17. Kretzmann J.P. Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets / Kretzmann J.P., McKnight J. L. Publisher: ACTA Publications, 1993. 354 p.
18. Acrolinx Tone of Voice Workbook for Brands. URL: [www.acrolinx.com](http://www.acrolinx.com) (accessed 02.12.2024).
19. Pranav M. What You Post in the Group Stays in the Group”: Examining the Affordances of Bounded Social Media Places // Mirage, 09.10.2024. URL: <https://www.miragenews.com/social-media-users-opt-for-new-privacy-haven-1332642/> (accessed 30.11.2024).
20. What Is Brand Voice and How To Create One for Your Business (2024). URL: <https://www.shopify.com/blog/brand-voice> (accessed 02.12.2024).

### *References*

1. Andrianova M. V., Kruchinina V. V. *Innovatsii i investitsii*, 2020, no. 6, pp. 93-95.
2. Apatova, N. V. *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie*, 2018, no. 4, pp. 3-9.
3. Godin S. *Permission marketing: How to make a friend out of a stranger and turn him into a buyer*. Moscow: Alpina Publisher, 2022, 236 p.
4. Katzenbach J., Smith D. K. *Team approach. Creating a highly effective organization*. Moscow: Alpina Publ., 2023, 376 p.

5. Krushinskaya Y. *Community Management: Stories from the Firsthand. A collection of stories from community leaders*. Moscow: Ridero Publishing system, 2020, 208 p.
6. Reznitsky E., Steel D. *The power of communities*. Moscow: BORA, 2023, 424 p.
7. Selezneva A.V. *Molodoy uchenyy*, 2021, no. 52, pp. 281-284.
8. Suvorova S. D., Kulikova O. M., Borovkova V. S. *Innovative economy: prospects for development and improvement*, 2019, no. 1, pp. 274-279.
9. Titov V. *Community management. Strategy and tactics of growing loyal communities*. Moscow: AST Publ., 2018, 196 p.
10. Tsylya Ya. *Molodoy uchenyy*, 2024, no. 19, pp. 340-343.
11. Yatsyna A. *Guide to working with the community*. Moscow: Ridero Publishing System, 2020, 198 p.
12. Belova Ya. *Communities for people. How to build and develop them*. <https://communityforpeople.com/> (accessed 04.12.2024)
13. *Mediascope named the leading social networks by audience in Russia*. <https://secrets.tinkoff.ru/novosti/popularnie-socsety-v-rossii/> (accessed 11.31.2024)
14. *Mediascope: popular social networks among Russians in the first half of 2023*. <https://timeweb.com/ru/community/articles/mediascope-populyarnye-socialnye-seti-u-rossiyan-v-pervom-polugodii-2023> (accessed 02.12.2024)
15. Block P. *Community* [Publisher: ReadHowYouWant.com], 2008, 224 p.
16. Jarvis J. *Public Parts: How Sharing in the Digital Age Improves the Way We Work and Live* [Publisher: Simon & Schuster], 2015, 272 p.
17. Kretzmann J.P., McKnight J. L. *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Publisher: ACTA Publications, 1993, 354 p.
18. *Acrolinx Tone of Voice Workbook for Brands*. <https://www.acrolinx.com> (accessed 02.12.2024)
19. Pranav M. *What You Post in the Group Stays in the Group”: Examining the Affordances of Bounded Social Media Places*. Mirage, 09.10.2024. <https://www.miragenews.com/social-media-users-opt-for-new-privacy-haven-1332642/> (accessed 30.11.2024)

20. *What Is Brand Voice and How To Create One for Your Business (2024)*.  
<https://www.shopify.com/blog/brand-voice> (accessed 02.12.2024).

### **ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Демирова Валерия Александровна**, старший преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг»  
*Петербургский государственный университет путей сообщения императора Александра I*  
*пр. Московский, 9, г. Санкт-Петербург, 190031, Российская Федерация*  
*demirova.valeriya@yandex.ru*

### **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Valeriia A. Demirova**, Senior Lecturer “Management and Marketing”  
*Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University*  
*9, Moskovsky Ave., St. Petersburg, 190031, Russian Federation*  
*demirova.valeriya@yandex.ru*

Поступила 08.12.2024

После рецензирования 21.12.2024

Принята 26.12.2024

Received 08.12.2024

Revised 21.12.2024

Accepted 26.12.2024

DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-273

УДК 339.138



Научная статья | Менеджмент

## ТРЕНДЫ МАРКЕТИНГА В ЭКОНОМИКЕ ДАННЫХ (2024–2025)

*С.В. Кошевенко*

*Тенденции развития маркетинга зависят от многих факторов: уровня цифровизации и цифровой трансформации экономики, развития социальных сетей и цифровых платформ, мобильного маркетинга и готовности компаний внедрять инновации. Для поддержания конкурентоспособности компании должны следить за трендами: быть в курсе изменений на рынке, следить за научными открытиями и новыми технологиями. Тренды позволяют не только получать больше прибыли, но и улучшать клиентские сервисы, повышать лояльность имеющихся клиентов и завоевывать новых. На сегодняшний день Россия находится в ситуации, когда с рынка ушли зарубежные бренды, освободив занимаемые ими ниши; динамично развиваются цифровые технологии, цифровая экономика сменяется экономикой данных; всё большее число пользователей «уходит в интернет», предпочитая делать покупки в сети. Всё это говорит о необходимости качественного изменения маркетинговых стратегий. Специалисты в области маркетинга должны хорошо понимать движение рынка, улавливать изменения в поведении потребителей и подбирать наиболее эффективные инструменты для продвижения и развития брендов. В данном исследовании мы проанализировали основные тренды в маркетинге 2024 года и наметили перспективы развития трендов 2025 года.*

**Цель** – прогноз трендов в маркетинге на 2025 год на основе анализа тенденций развития маркетинга в 2024 году.

**Метод и методология проведения работы.** Для подготовки статьи использовались методы анализа, синтеза, изучения научной литературы и интернет-ресурсов.

**Результаты.** Систематизирована и обобщена информация о трендах развития маркетинга в 2024 году, определены основные перспективные направления развития маркетинга в 2025 году.

**Область применения результатов.** Полученные результаты целесообразно изучить специалистам сферы маркетинга, начинающим маркетологам, а также студентам экономических направлений.

**Ключевые слова:** маркетинг; тренд; тенденция; цифровая экономика; экономика данных

**Для цитирования.** Кошевенко С.В. Тренды маркетинга в экономике данных (2024–2025) // Наука Красноярья: экономический журнал. 2024. Т. 13, №4. С. 105-115. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-273

Original article | Management

## MARKETING TRENDS IN THE DATA ECONOMY (2024–2025)

*S.V. Koshevenko*

*Marketing development trends depend on many factors: the level of digitalization and digital transformation of the economy, the development of social networks and digital platforms, mobile marketing and the willingness of companies to implement innovations. To maintain competitiveness, companies must follow trends: be aware of changes in the market, monitor scientific discoveries and new technologies. Trends allow not only to make more profit, but also to improve customer services, increase the loyalty of existing customers and win new ones. Today, Russia is in a situation where foreign brands have left the market, freeing up niches; digital technologies are developing dynamically, the digital economy is being replaced by the data economy; an increasing number of users are “going online”, preferring to make purchases online. All this indicates the need for a qualitative change in marketing strategies. Marketing specialists must have a good understanding of market movements, detect changes in consumer behavior and select the most effective tools for brand promotion and development. In this study, we analyzed the main marketing trends of 2024 and outlined the prospects for the development of trends in 2025.*

**Purpose.** Analysis of marketing development trends in 2024 and forecast of marketing trends for 2025.

**Methodology** in article methods of analysis, synthesis, study of scientific literature and Internet resources, as well as interviewing marketing specialists were used.

**Results:** information on marketing development trends in 2024 has been systematized and summarized, and the main promising areas for marketing development in 2025 have been identified.

***Practical implications** it is advisable for marketing specialists, novice marketers, and students of economics to study the results obtained.*

***Keywords:** marketing; trend; tendency; digital economy; data economy*

***For citation.** Koshevenko S.V. Marketing Trends in the Data Economy (2024–2025). Krasnoyarsk Science: Economic Journal, 2024, vol. 13, no. 4, pp. 105-115. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-273*

## **Введение**

С 2025 года стартует национальный проект Российской Федерации «Экономика данных», главной задачей которого является перевод всей экономики на качественно новый уровень. Этому будет способствовать создание инфраструктуры для сбора, хранения и анализа данных. Развитие экономики данных будет оказывать влияние и на трансформацию маркетинговой сферы деятельности:

- во-первых, увеличится спрос на разработку веб-приложений, мобильных приложений и интернет-сервисов, так как повышение доступности интернета приведёт к увеличению числа пользователей и повышению уровня проникновения цифровых технологий в экономические сферы [1; 10; 11];
- во-вторых, увеличится объём собираемых и обрабатываемых данных, а также скорость их обработки;
- в-третьих, вырастет спрос на разработку и интеграцию решений в сфере ИТ. Прогнозируется увеличение темпов роста инвестиций в данной сфере, а к 2030 году будут сформированы цифровые платформы во всех ключевых отраслях экономики.

Маркетинг – динамично развивающаяся сфера экономики, гибко реагирующая на изменения внешней среды, и учет ее тенденций имеет большое значение для обеспечения экономической эффективности бизнеса.

**Цель исследования:** прогноз тенденций развития маркетинговой деятельности в Российской Федерации на 2025 г. на основе оценки маркетинговых трендов, характерных для 2024 г.

## **Методы и материалы**

Для подготовки статьи использовались методы анализа, синтеза, изучения научной литературы и интернет-ресурсов

## Результаты исследования

За 2024 год можно было наблюдать развитие следующих маркетинговых трендов:

1. Персонализированный маркетинг – комплекс мероприятий, который помогает бизнесу повысить уровень лояльности клиентов и настроить их на долгосрочное сотрудничество [2; 8; 18]. Данный тренд сохраняется уже на протяжении нескольких лет. К приёмам персонализированного маркетинга относятся: таргетированная реклама, предложения на сайте, рассылки и др. Современные маркетинговые платформы позволяют сегментировать целевую аудиторию и адаптировать предложения под нужды и потребности клиента [21].

2. Полезный контент, который не только улучшает видимость сайта в поисковых системах, но и повышает доверие к бренду. Значимость контента заключается в его возможности удовлетворять запросы потребителей, нести им пользу, и грамотные SEO-стратегии активно внедряют это для повышения лояльности своей целевой аудитории [3; 12].

3. Развитие инфлюенс-маркетинга [9; 15]. Многие бренды для продвижения используют блогеров как лидеров мнений, имеющих большую целевую аудиторию. Но 2024 год показал, что всё чаще бренды стали обращаться к микроинфлюенсерам, аудитория которых значительно уже, но демонстрирует динамику роста [7]. Например, «агентство Out Digital в партнерстве с Yoloco запустило Telegram-бот для быстрого поиска новых и активно растущих блогеров в YouTube. Инструмент помогает выявить потенциально эффективные каналы для коммуникации со своей аудиторией по относительно низкой стоимости, а также проверить их с точки зрения brand safety» [17].

4. Использование голосового поиска – растущий тренд. В 2024 году примерно 20,5% людей во всём мире используют голосовой поиск, что превышает показатели прошлого года. Около 20,5% людей во всём мире используют голосовой поиск, приблизительно 27% людей используют его на своих мобильных устройствах. Активно используются голосовые помощники, для покупок применяются умные колонки [22].

5. Видеоконтент и видеолаконичность – эти тенденции продолжают развиваться, и в 2024 году видео работает лучше текстов (на

71%), причём именно короткое видео продолжительностью от 30 до 60 секунд [13; 23].



**Рис. 1.** Статистика использования видео-контента

Составлено на материалах: Kumar N. Latest Video Marketing Statistics Of 2024 [23]

Люди делятся видеоконтентом на 52% чаще, чем постами в социальных сетях, статьями и другим типом контента [23].

6. Использование искусственного интеллекта и автоматизации процессов помогает маркетологам обрабатывать большие объёмы данных.

7. Автономность рынка. После ухода многих зарубежных брендов маркетологи стали более свободными от их стандартов и практик, выстраивают самостоятельные стратегии продвижения.

8. Рост показателей в количественных и качественных метриках по всем отечественным социальным сетям. Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР) и Региональный общественный центр интернет-технологий (РОЦИТ) совместно провели исследование отечественных и зарубежных социальных сетей в 2023 и 2024. В топ-10 социальных сетей/онлайн-платформ по бенчмаркингу вошли четыре отечественные: ВКонтакте (вместе с VK Видео и VK музыка, VK клипы), Telegram, Яндекс музыка, ОК и Looky. Топ-3 социальных сетей/онлайн-платформ – лидеров по проценту видимости рекламы: 1) Looky (68,2%); 2) ВКонтакте (68,0%); 3) YouTube (67,9%) годах [5].

Выше перечислены основные тренды и тенденции развития сферы маркетинга в 2024 году. Опираясь на результаты анализа, изучив мнения профессионалов маркетологов, исследуя ресурсы сети Интернет [4; 16] систематизируем информацию о трендах / направлениях маркетинга 2025 года:

1. Автоматизация и искусственный интеллект – тренд, который набирает силу. Применение машинного обучения позволит компаниям более точно анализировать поведение потребителей и принимать управленческие решения на основе данных;

2. Иммерсивный маркетинг. Всё большее значение приобретают интерактивные форматы для вовлечения аудитории: технологии дополненной (AR) и виртуальной (VR) реальности, интерактивные 3D-модели товаров, геймифицированные тесты, опросы и квесты [20]. Бренды будут стремиться создавать интерактивные опыты для клиентов;

3. Повышение уровня персонализации. Кастомизация продолжит развиваться с новой силой. Бренды будут стремиться повышать лояльность через учет специфических запросов клиентов, удовлетворение их специфических потребностей.

4. Видеоконтент и контент в реальном времени. В 2025 году востребованными будут стримы и прямые трансляции.

5. Генерация контента пользователями. В 2025 году компании будут поощрять своих клиентов и побуждать их на создание уникального контента о товарах, клиентском пути. Это будет способствовать повышению уровня доверия к бренду.

6. Развитие «зелёного» маркетинга [14, 19]. Экологическая повестка выходит на первый план, запрос на экологичность со стороны потребителей с каждым годом звучит все громче, требуя разумного использования ресурсов в процессе производства.

На наш взгляд, в 2025 году в маркетинге также сохранятся тренды на омниканальность и многоканальность, полезный контент, контроль всего пути клиента, использование голосового поиска, видеолаконичность и инфлюенс-маркетинг [6; 9]. Профессионалы должны учитывать данные тренды для сохранения и повышения конкурентоспособности.

## **Заключение**

Как показывает наш анализ, в 2025 г. можно ожидать сохранения ряда тенденций, выявленных нами для 2024 г. Таким образом, значение соответствующих маркетинговых инструментов будет нарастать, и бизнесу будет необходимо осваивать данные технологии и активно применять их в своей маркетинговой деятельности. В противном случае предприятия могут лишиться части своих клиентов и ухудшить свои экономические показатели, что, в условиях недостаточно стабильной экономической среды, может стать угрозой для продолжения присутствия компании на рынке.

### *Список литературы*

1. Веретено А.А. Ключевые тренды контент-маркетинга и SMM в 2024 г. // Маркетинговые коммуникации. 2024. № 1. С. 44-56.
2. Давыдова Т.В. Современные проблемы бренд-менеджмента // Стабилизация и развитие предпринимательства в России: история, современность и перспективы. Сборник научных статей X юбилейной международной научной конференции / Под редакцией Е.А. Александровой. Курск, 2023. С. 40-43.
3. Ершова Е.Ю. Влияние потребительского поведения на формирование маркетинговых коммуникаций в социальных сетях // Экономика и предпринимательство. 2024. № 2 (163). С. 886-888. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.163.2.174>
4. Заглянем в будущее? Тренды маркетинга в 2025 году. URL: <https://www.cossa.ru/indoleads/335157/> (дата обращения: 07.12.2024).
5. Исследование отечественных и зарубежных социальных сетей/онлайн-платформ. URL: <https://rocit.ru/wp-content/uploads/2024/06/devdev.pdf> (дата обращения: 07.12.2024).
6. Кириллова Т. В. Реализация концепции омниканальности как необходимое условие развития сетевой торговли / Т. В. Кириллова // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов научной и учебно-практической конференции. В 3-х частях, Санкт-Петербург, 06–07 июня 2017 года. Том Часть 3. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2017. С. 77-82.
7. Колбасова Е. Ю. Продвижение b-2-b-компаний в социальных сетях на российском рынке / Е. Ю. Колбасова, Ж. А. Никифорова // Реклама: теория и практика. 2023. № 2. С. 108-114. <https://doi.org/10.36627/2410-9622-2023-2-2-108-114>
8. Котляров И. Д. Услуга или манипулирование: взаимодействие интернет-магазинов с потребителями // Интернет-маркетинг. 2013. № 6. С. 358-364.
9. Краснов А.С. Влияние инфлюенс-маркетинга на трансформацию модели принятия решения о покупке // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2024. № 2. С. 128-134.

10. Кусмагамбетов С.М. Повышение конверсии сайта с целью повышения рентабельности инвестиций в цифровой маркетинг / С.М. Кусмагамбетов, И.М. Шовхалов // Теория и практика инновационных технологий в АПК. Материалы национальной научно-практической конференции / Под редакцией А.А. Орехова. Воронеж, 2024. С. 305-308.
11. Лутфулов М. Д. Цифровизация маркетинга: проблемы и тенденции развития // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. 2024. № 1(51).
12. Орлов П.В. Основные тенденции в цифровом маркетинге: акцент на социальных сетях // Экономика устойчивого развития. 2024. № 2 (58). С. 193-195. URL: <https://rocit.ru/wp-content/uploads/2024/06/devdev.pdf> (дата обращения: 07.12.2024).
13. Статистика видеоконтента (2024). URL: <https://inclient.ru/stats-video-content/> (дата обращения: 07.12.2024).
14. Суворова С. Д. «Зеленая» трансформация бизнеса: решение об устойчивом развитии / С. Д. Суворова, О. М. Куликова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 7(57). С. 85-90. <https://doi.org/10.47581/2021/PS-3/IE.7.57.14>
15. Терещенко Д.А. Роль контент-маркетинга и инфлюенс-маркетинга в повышении эффективности отдела продаж // Практический маркетинг. 2024. № 8 (326). С. 52-54. <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-8326-52-54>
16. Тренды Маркетинга 2025: Как Не Оставаться в Тени! URL: <http://https://vc.ru/services/1678810-trendy-marketinga-2025-kak-ne-ostavatsya-v-teni> (дата обращения: 07.12.2024).
17. Тренды российского инфлюенс-маркетинга в 2024 году. URL: <https://companies.rbc.ru/news/fXFSELpo0x/trendyi-rossijskogo-inflyuens-marketinga-v-2024-godu/> (дата обращения: 07.12.2024).
18. Что такое персонализированный маркетинг. URL: <https://expert.vk.com/articles/chto-takoe-personalizirovannii-marketing/> (дата обращения: 07.12.2024).
19. Экологизация розничной торговли: анализ стратегий / В. В. Бахарев, И. В. Капустина, Г. Ю. Митяшин, Ю. В. Катрашова // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2020. Т. 12. № 5. С. 79-96. <https://doi.org/10.12731/2658-6649-2020-12-5-79-96>

20. Яненко М. Б. AR и VR в маркетинге в контексте пандемии COVID-19 / М. Б. Яненко, М. Е. Яненко // Глобальный научный потенциал. 2021. №12(129). С. 363-365.
21. Яненко М. Б. Цифровые бизнес-платформы как инструмент трансформации маркетинговой деятельности / М. Б. Яненко, М. Е. Яненко // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2024. № 2. С. 116-126.
22. Kumar N. 67 Voice Search Statistics 2024: Users & Trends Data. URL: <https://www.demandsage.com/voice-search-statistics/> (дата обращения: 07.12.2024).
23. Kumar N. Latest Video Marketing Statistics Of 2024. URL: <https://www.demandsage.com/video-marketing-statistics/> (дата обращения: 07.12.2024).

### *References*

1. Vereteno A.A. *Marketingovye kommunikatsii* [Marketing communications], 2024, no. 1, pp. 44-56.
2. Davydova T.V. *Stanovlenie i razvitie predprinimatel'stva v Rossii: istoriya, sovremennost' i perspektivy. Sbornik nauchnykh statey X yubileynoy mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii* [Formation and development of entrepreneurship in Russia: history, modernity and prospects. Collection of scientific articles of the X anniversary international scientific conference]. Kursk, 2023, pp. 40-43.
3. Ershova E.Yu. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Entrepreneurship], 2024, no. 2 (163), pp. 886-888. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.163.2.174>
4. *Zaglyanem v budushchee? Trendy marketinga v 2025 godu* [Let's look into the future? Marketing trends in 2025]. <https://www.cossa.ru/in-doleads/335157/> (accessed: 07.12.2024).
5. *Issledovanie otechestvennykh i zarubezhnykh sotsial'nykh setey/onlayn-platform* [Study of domestic and foreign social networks/online platforms]. <https://rocit.ru/wp-content/uploads/2024/06/devdev.pdf> (accessed: 07.12.2024).
6. Kirillova T.V. *Realizatsiya kontseptsii omnikanal'nosti kak neobkhodimoe uslovie razvitiya setevoy torgovli* [Fundamental and applied research

- in the field of management, economics and trade: Collection of proceedings of a scientific and educational-practical conference. In 3 parts, St. Petersburg, June 06–07, 2017. Volume Part 3]. St. Petersburg: Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University”, 2017, pp. 77-82.
7. Kolbasova E. Yu., Nikiforova Zh.A. *Advertising: theory and practice*, 2023, no. 2, pp. 108-114. <https://doi.org/10.36627/2410-9622-2023-2-2-108-114>
  8. Kotlyarov I.D. *Internet Marketing*, 2013, no. 6, pp. 358-364.
  9. Krasnov A.S. *Marketing i marketingovye issledovaniya* [Marketing and Marketing Research], 2024, no. 2, pp. 128-134.
  10. Kusmagambetov S.M., Shovkhalov I.M. *Teoriya i praktika innovatsionnykh tekhnologiy v APK. Materialy natsional'noy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Theory and practice of innovative technologies in the agro-industrial complex. Materials of the national scientific and practical conference]. Voronezh, 2024, pp. 305-308.
  11. Lutfuloev M.D. *Vestnik Tadzhijskogo gosudarstvennogo universiteta kommertsii* [Bulletin of the Tajik State University of Commerce], 2024, no. 1 (51).
  12. Orlov P.V. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya* [Sustainable Development Economy], 2024, no. 2 (58), pp. 193-195. <https://rocit.ru/wp-content/uploads/2024/06/devdev.pdf> (accessed: 07.12.2024).
  13. *Statistika videokontenta (2024)* [Video Content Statistics (2024)]. <https://incliend.ru/stats-video-content/> (accessed: 07.12.2024).
  14. Suvorova S.D., Kulikova O.M. “Zelenaya” transformatsiya biznesa: reshenie ob ustoychivom razvitiy [Innovative economy: prospects for development and improvement], 2021, no. 7(57), pp. 85-90.
  15. Tereshchenko D.A. *Prakticheskiy marketing* [Practical Marketing], 2024, no. 8 (326), pp. 52-54. <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-8326-52-54>
  16. *Trendy Marketinga 2025: Kak Ne Ostavat'sya v Teni!* [Marketing Trends 2025: How Not to Stay in the Shadows!]. <http://vc.ru/services/1678810-trendy-marketinga-2025-kak-ne-ostavatsya-v-teni> (accessed: 07.12.2024).
  17. *Trendy rossiyskogo inflyuens-marketinga v 2024 godu* [Trends of Russian influencer marketing in 2024]. <https://companies.rbc.ru/news/fXFSEL->

- po0x/trendyi-rossijskogo-inflyuens-marketinga-v-2024-godu/ (accessed: 07.12.2024).
18. *Chto takoe personalizirovanny marketing* [What is personalized marketing]. <https://expert.vk.com/articles/chto-takoe-personalizirovannii-marketing/> (accessed: 07.12.2024).
  19. Bakharev V.V., Kapustina I.V., Mityashin G. Yu., Katrashova Yu.V. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*, 2020, vol. 12, no. 5, pp. 79-96. <https://doi.org/10.12731/2658-6649-2020-12-5-79-96>
  20. Yanenko M.B. *Global scientific potential*, 2021, no. 12(129), pp. 363-365.
  21. Yanenko M.B. *Marketing and market research*, 2024, no. 2, pp. 116-126.
  22. Kumar N. *67 Voice Search Statistics 2024: Users & Trends Data*. <https://www.demandsage.com/voice-search-statistics/> (accessed: 07.12.2024).
  23. Kumar N. *Latest Video Marketing Statistics of 2024*. <https://www.demandsage.com/video-marketing-statistics/> (accessed: 07.12.2024).

### ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

**Кошевенко Светлана Вячеславовна**, декан факультета экономики и управления, кандидат педагогических наук, доцент  
*Смоленский государственный университет*  
*ул. Пржевальского, 4, г. Смоленск, 214000, Российская Федерация*  
*svk79home@mail.ru*

### DATA ABOUT THE AUTHOR

**Svetlana V. Koshevenko**, Dean of the Faculty of Economics and Management, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
*Smolensk State University*  
*4, Przheval'skogo Str., Smolensk, 214000, Russian Federation*  
*svk79home@mail.ru*  
*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6027-0593>*

Поступила 05.12.2024  
После рецензирования 25.12.2024  
Принята 27.12.2024

Received 05.12.2024  
Revised 25.12.2024  
Accepted 27.12.2024

DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-277

УДК 332.14:336.02



Научная статья | Региональная и отраслевая экономика

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ФИНАНСАМИ НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ КАРЕЛИЯ

*Л.С. Федоткина, Н.В. Левкин*

*Публичные финансы представлены двумя составными элементами – государственными и муниципальными финансами. В современных научных исследованиях активно изучается первый элемент, тогда как муниципальным финансам придается факультативное значение. При этом деятельность органов местного самоуправления влияет непосредственно на обеспечение жизненно необходимых ресурсов для населения муниципалитетов. Это говорит о теоретической и прикладной значимости изучения не только самих муниципальных финансов, но и исследования вопросов управления ими, а также оценки качества данного управления.*

**Цель исследования.** *Сформулировать рекомендации по повышению эффективности управления муниципальными финансами муниципальных образований Республики Карелия.*

**Материалы и методы.** *Общенаучные и специальные методы познания (научно-теоретический и научно-практический анализ, метод правовой и сравнительно-правовой характеристики, метод исследования и сопоставления, метод обобщения, разделения выделения, метод синтеза и анализа, метод критического анализа).*

**Результаты.** *Управление муниципальными финансами представляет собой одну из основных функций местного самоуправления и заключается в распределении бюджетных средств оптимально и целесообразно, соблюдая целевое использование, при этом повышая доходную часть бюджета.*

*Для муниципалитетов сейчас важной задачей стоит сформировать системы финансового управления в действии на своем муниципальном уровне.*

*Выводы, сделанные в исследовании, могут быть базой для принятия решений в планировании, самой деятельности и оценкой качества управления муниципальными финансами.*

*Оценка качества управления муниципальными финансами, проводимая финансовыми органами на уровне регионов, играет ключевую роль в выявлении финансового потенциала муниципалитетов. Этот процесс включает в себя детальный анализ как наилучших, так и наихудших показателей качества управления финансами.*

*Осуществление необходимых мероприятий по ликвидации проблем в осуществлении оценки качества управления муниципальными финансами даст к предоставлению муниципальными органами достоверной, полной и точной информации.*

**Ключевые слова:** мониторинг; оценка; публичные финансы; муниципальные финансы; рейтинг; бюджет; министерство финансов

**Для цитирования.** Федоткина Л.С., Левкин Н.В. Проблемы управления муниципальными финансами на примере республики Карелия // Наука Красноярья: экономический журнал. 2024. Т. 13, №4. С. 116-134. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-277

Original article | Regional and Sectoral Economy

## PROBLEMS OF MUNICIPAL FINANCE MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF KARELIA

*L.S. Fedotkina, N.V. Levkin*

*Public finances are represented by two constituent elements - state and municipal finances. Modern scientific research actively studies the first element, while municipal finance is given optional importance. At the same time, the activity of local self-government bodies affects directly the provision of vital resources for the population of municipalities. This indicates the theoretical and applied significance of studying not only the municipal finances themselves, but also the study of issues of their management, as well as assessing the quality of this management.*

**Purpose.** *To formulate recommendations for improving the efficiency of municipal finance management in municipalities of the Republic of Karelia.*

**Materials and methods.** *General scientific and special methods of cognition (scientific-theoretical and scientific-practical analysis, method of legal and comparative-legal characterization, method of research and comparison, method of generalization, division of selection, method of synthesis and analysis, method of critical analysis).*

**Results.** *Municipal finance management is one of the main functions of local self-government and consists in the distribution of budgetary funds optimally and expediently, observing the targeted use, while increasing the revenue part of the budget.*

*For municipalities, it is now an important task to form financial management systems in action at their municipal level.*

*The conclusions of the study can be a basis for decision-making in planning, the activity itself and assessment of the quality of municipal financial management.*

*The assessment of the quality of municipal financial management carried out by the financial authorities at the regional level plays a key role in identifying the financial capacity of municipalities. This process includes a detailed analysis of both the best and worst indicators of the quality of financial management.*

*Implementation of the necessary measures to eliminate problems in the implementation of the assessment of the quality of municipal finance management will result in the provision of reliable, complete and accurate information by municipal bodies.*

**Keywords:** *monitoring; assessment; public finance; municipal finance; rating; budget; Ministry of Finance*

**For citation.** *Fedotkina L.S., Levkin N.V. Problems of Municipal Finance Management on the Example of the Republic of Karelia. Krasnoyarsk Science: Economic Journal, 2024, vol. 13, no. 4, pp. 116-134. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-277*

## **Введение**

В настоящее время изучение муниципальной финансовой системы играет немаловажную роль в бюджетном устройстве государства. Эффективность работы органов местного самоуправления в значительной степени определяет наличие ресурсов, которые нужны для нормальной жизнедеятельности и процветания муниципальных образований. Это, в свою очередь, влияет на уровень жизни населения всех территорий, и если смотреть в масштабе государства – на перспективы и возможности всего экономического развития страны.

В последние годы в России наблюдается внимание к вопросам управления муниципальными финансами, что связано с необходимостью повышения прозрачности, эффективности и подотчетности в расходовании бюджетных средств. В условиях ограниченных финансовых ресурсов, требуется эффективного распределения бюджета и качественного управления финансами.

Местное самоуправление в Российской Федерации решает вопросы благополучия населения на местах. «В Российской Федера-

ции признается и гарантируется местное самоуправление. Местное самоуправление в пределах своих полномочий самостоятельно» [1]. При этом в статье 12 Конституции РФ говорится о не входящих в систему органов государственной власти органов местного самоуправления. Тем не менее, статья 132 Конституции РФ гласит, что «Органы местного самоуправления и органы государственной власти входят в единую систему публичной власти в Российской Федерации и осуществляют взаимодействие для наиболее эффективного решения задач в интересах населения, проживающего на соответствующей территории» [1].

Определение местного самоуправления указан в Федеральном законе от 6.10.2003г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [2]. По данному федеральному закону задачи муниципальных образований решаются самостоятельно, с учетом интересов населения, учитывая историю и традиции края.

Тем не менее, существуют определенные недостатки, препятствующие нормальному и эффективному функционированию местного самоуправления:

- Недостаток финансовых ресурсов. Местные органы самоуправления часто сталкиваются с ограниченным бюджетом, что затрудняет реализацию важных проектов и программ. Это может привести к недостаточному удовлетворению потребностей жителей и снижению качества жизни в регионе.

- Недостаток квалифицированных кадров также является серьезной проблемой для местного самоуправления. Нередко местные органы не могут найти специалистов, способных эффективно управлять регионом и решать его проблемы. Это может привести к затягиванию процессов и неэффективности в работе.

- Несбалансированное распределение полномочий между различными уровнями власти. Нередко бывает, что местные органы самоуправления не имеют достаточной политической и экономической автономии, чтобы эффективно решать проблемы своего региона. Это может привести к конфликтам и неэффективности в работе.

Эффективное сотрудничество между государственными структурами и местными органами самоуправления является ключевым фактором для решения многих проблем. Нужна разработка механизмов для распределения финансовых ресурсов и полномочий. И важно постоянно совершенствовать законодательство, регулирующее местное самоуправление, чтобы оно соответствовало современным вызовам и потребностям общества.

В целом, местное самоуправление является важной составляющей демократического общества и его развития. Необходимо уделять должное внимание решению проблем, которые могут затруднять его эффективное функционирование, и совершенствовать механизмы управления на местном уровне. Только тогда мы сможем обеспечить благополучие и процветание нашего общества.

### **Цель исследования**

Сформулировать рекомендации по повышению эффективности управления муниципальными финансами муниципальных образований Республики Карелия.

### **Методы и материалы**

Общенаучные и специальные методы познания (научно-теоретический и научно-практический анализ, метод правовой и сравнительно-правовой характеристики, метод исследования и сопоставления, метод обобщения, выделения выделения, метод синтеза и анализа, метод критического анализа). Информационную базу исследования составили статистические данные из открытых источников, а также нормативно-правовые акты, связанные с регулированием муниципальных финансов.

### **Результаты**

В соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации [3], «Бюджет - форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления», - говорит нам.

Структура бюджетной системы Российской Федерации, согласно статье 10 Бюджетного кодекса РФ, - бюджеты муниципальных районов, бюджеты муниципальных округов, бюджеты городских округов, бюджеты городских округов с внутригородским делением, бюджеты внутригородских муниципальных образований городов федерального значения.

В правовом аспекте бюджет муниципального образования - форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для исполнения расходных обязательств муниципального образования, и часть финансовой системы страны.

В местных бюджетах предусматриваются средства, направляемые на исполнение расходных обязательств муниципальных образований, возникающих в связи с осуществлением органами местного самоуправления полномочий по вопросам местного значения, и расходных обязательств, исполняемых за счет субвенций из других бюджетов бюджетной системы РФ для осуществления отдельных государственных полномочий.

В целях формирования стимулов к повышению качества управления муниципальными финансами (КУМФ) органами местного самоуправления муниципальных образований проводится мониторинг и оценка, они являются ключевыми инструментами для выявления как сильных, так и слабых сторон в управлении. Основная цель управления муниципальными финансами заключается в увеличении доходности бюджета, а также в обеспечении эффективно и рационального, целевого распределения бюджетных средств. Это включает в себя не только оптимизацию расходов, но и стратегическое планирование, которое позволяет учитывать потребности местного населения и развивать инфраструктуру. Важно также внедрять современные технологии и методы анализа данных, чтобы повысить прозрачность финансовых процессов и улучшить принятие решений.

«Мониторинг КУМФ – это мониторинг качества управления муниципальными финансами – это регулярное измерение и регистрация текущих значений показателей, характеризующих применение

инструментов управления финансами. При мониторинге фактические данные сравниваются с плановыми, либо с фактическими данными других муниципальных образований. Оценка КУМФ проводится для того, чтобы понять, насколько эффективно применяются существующие инструменты управления финансами, каковы результаты их внедрения и что может быть сделано для улучшения финансовых результатов деятельности органов местного самоуправления, при этом анализируются причины достижения или не достижения запланированных результатов» [4].

Оценка соблюдения норм и правил, регулирующих бюджетный процесс, а также выявление случаев нецелевого использования бюджетных средств; анализ соответствия расходов по плану фактическим затратам, и отражение их разницы; выявление потенциальных рисков и нарушений, которые могут быть предотвращены; определение и направление помощи, в которых органы муниципалитетов заинтересованы в повышении эффективного использования бюджетных средств и улучшения качества предоставляемых услуг; качество услуг, предоставляемых населению; эффективность в планировании и исполнении бюджета, - результаты осуществления процедуры мониторинга, оценки.

Согласно принципам бюджетной системы Российской Федерации, указанным в статье 28 Бюджетного кодекса Российской Федерации [3], можно выделить несколько ключевых пунктов, помогающих определить качество управления:

1. Открытость и прозрачность. Уровень прозрачности позволяет не только оценить эффективность работы муниципальных органов, но и служит важным инструментом для предотвращения коррупционных схем и злоупотреблений в управлении бюджетными средствами;
2. Устойчивость финансовой деятельности. Муниципальное образование должно быть обеспечено финансовыми ресурсами в достаточном количестве.
3. Бюджет и планирование – в формировании бюджета муниципального образования необходимо обеспечить качественно

процесс планирования и бюджетирования. При этом просчитываются расходы и доходы, как составляющие, что, в свою очередь, способствует более эффективному распределению ресурсов. Важно, чтобы процесс бюджетирования был основан на анализе потребностей населения и долгосрочных стратегиях развития муниципалитета.

4. Соблюдение требований законодательства – соответствие правовым нормам, закреплённым на федеральном, региональном и муниципальном уровнях;
5. Эффективность – утверждение о необходимости оптимизации муниципальных финансов для достижения максимальной эффективности очень важно. Бюджет должен быть распределен таким образом, чтобы при минимальных затратах достичь максимального удовлетворения потребности граждан.
6. Согласно информации официального сайта Министерства финансов Российской Федерации [5], существуют принципы показателей: полнота, системность, согласованность, достоверность, прозрачность. Они дают оценку качеству управления муниципальными финансами.

Данными для мониторинга служат сведения поступающие из налоговых органов, официальные статистические данные, бюджетная отчетность муниципальных образований, данные контрольно-надзорных органов, информация, содержащаяся в муниципальных правовых актах, материалы, представляемые муниципальными образованиями в соответствии с запросами всех субъектов нашей страны.

Финансовый орган субъекта РФ (к примеру, Министерство финансов Республики Карелия) проводит анализ показателей, включенных в мониторинг и оценку КУМФ. По результатам сведений проводит оценку качества бюджетного процесса в муниципальном образовании по организации и осуществлению бюджетного процесса.

Муниципальные образования могут доводить до финансового органа субъекта Российской Федерации данные о значении оцениваемых показателей, которые они сами посчитали. Таким образом, финансовый орган субъекта Российской Федерации проверку про-

водит уже представленной информации на предмет достоверности и правильности расчетов и, при необходимости, делает запрос данных, которые нужны дополнительно. Все данные, на основании которых рассчитываются показатели мониторинга качества, должны быть документально подтверждаемы.

Методика оценки качества управления муниципальными финансами – это помощь, важный инструмент для проведения анализа и улучшения финансовой деятельности на уровне муниципалитета.

Источник размещения данных методических рекомендаций - на официальном сайте Министерства финансов Российской Федерации [5]. Эти рекомендации помогают муниципальным образованиям разработать и внедрить эффективные подходы к управлению финансами, что, в свою очередь, способствует более прозрачному и ответственному использованию бюджетных средств.

В рамках этих методических рекомендаций акцентируется внимание на ключевых аспектах, таких как планирование бюджета, контроль за его исполнением, а также оценка эффективности расходования финансовых ресурсов. В методических рекомендациях указано, что система мониторинга и оценки качества управления муниципальными финансами направлена на формирование предпосылок к повышению эффективности деятельности органов местного самоуправления за счет создания стимулов к развитию уровня финансового менеджмента в публично-правовых образованиях местного значения. К примеру, в Республике Карелия на протяжении более 25 лет, по информации из статьи министра финансов Республики Карелия [4], проводится мониторинг и оценка КУМФ. с целью побуждения муниципалитетов к развитию и их эффективной деятельности.

Методика оценивания КУМФ менялась в течение всего своего существования, охватывающего почти 25 лет, происходили значительные изменения в направлениях оценки, в самом содержании.

За это время требования менялись, и подход к управлению в муниципалитетах тоже. К тому же нужен был период адаптации к новым условиям экономики.

Динамика роста количества показателей наблюдается постоянно, связано это с изменениями, происходящими в бюджетном законодательстве, и в самом процессе управления финансами на уровне муниципалитетов.

В 2019 году методология была расширена новыми показателями, которые позволяют более точно оценить уровень достижения целей и результатов, связанных с реализацией национальных проектов в округах и районах Республики Карелия. Эти показатели включают в себя как количественные, так и качественные аспекты, что позволяет глубже анализировать эффективность внедрения проектов.

Национальные проекты, реализуемые в нашей Республике Карелия, охватывают различные сферы, такие как здравоохранение, образование, экология и инфраструктура. Например, в области здравоохранения акцент сделан на модернизацию медицинских учреждений и улучшение доступности медицинских услуг для населения.

Также в методологии учтены поручения Президента Российской Федерации, что подчеркивает важность выполнения стратегических задач на местном уровне.

Приказом Минфина России от 28 декабря 2016 года № 243н «О составе и порядке размещения и предоставления информации на едином портале бюджетной системы Российской Федерации», размещенном на сайте этого государственного органа [8], начиная с 2020 года, введена обязанность публиковать информацию на сайте ГИС "Электронный бюджет". Эта мера направлена на повышение прозрачности управления финансами и обеспечение доступности информации для граждан.

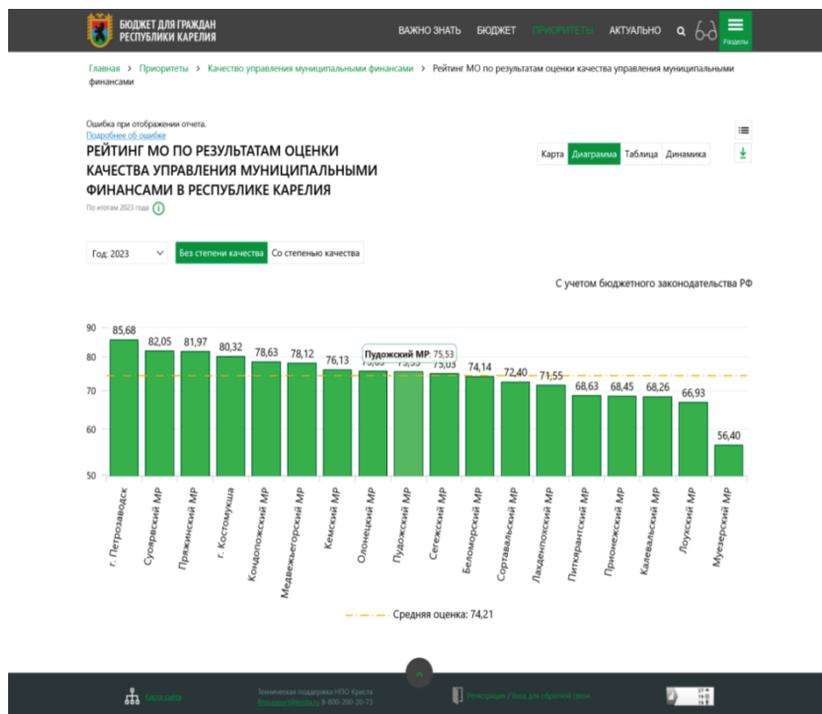
Это обязательная процедура для прозрачности, открытости, достоверности, повышения качества финансового менеджмента деятельности государственных органов и органов управления государственными внебюджетными фондами, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных учреждений.

Показатели по оценке эффективной работы местного самоуправления были внедрены Минфином Карелии в 2020 г.

Порядок проведения мониторинга доступности информации установлен приказом Министерства финансов Республики Карелия от 12 марта 2021 года № 132 «Об организации проведения оценки уровня открытости бюджетных данных муниципальных районов (муниципальных округов, городских округов) в Республике Карелия» [9]. В рамках данного мониторинга будут оцениваться показатели работы муниципалитетов, что позволит выявить лучшие практики и повысить уровень открытости в расходовании бюджетных средств. Это, в свою очередь, способствует укреплению доверия граждан к органам власти и повышению качества предоставляемых услуг. Сегодня Минфин РК по реализации государственной программы Республики Карелия «Эффективное управление региональными финансами», утвержденной постановлением Республики Карелия от 14 апреля 2014 года № 112-П, согласно с приказом Министерства финансов Республики Карелия от 01 февраля 2022 года № 47 «О порядке осуществления мониторинга и оценки качества управления муниципальными финансами» [10] ведет оценку качества управления финансами муниципальных районов на республиканской территории. Это происходит после того, как данные всего региона представляются Федеральному казначейству в виде годового отчета об исполнении консолидированного бюджета Республики Карелия в течение одного месяца.

Оценка состоит из ориентации финансовой работы: бюджетное планирование - 12 показателей, исполнение бюджета – 13 показателей, управление муниципальным долгом – 6 показателей, управление муниципальной собственностью и оказание муниципальных услуг – 11 показателей, прозрачность бюджетного процесса – 9 показателей, финансовые взаимоотношения муниципального района с поселениями – 7 показателей, выполнение целевых значений – 4 показателя, показателей повышения заработной платы работников муниципальных учреждений бюджетной сферы, соблюдение бюджетного законодательства 7 показателей, выполнение Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 года № 204 – 2 показателя, выполнение поручений и указаний Президента Российской Федерации – 1 показатель. Всего по 72 показателям.

Результаты мониторинга и оценки КУМФ Республики Карелия можно найти на официальном сайте Министерства финансов Республики Карелия или на сайте «Бюджет для граждан Республики Карелия». Это представлено на рисунке 1.



**Рис. 1.** Рейтинг МО по результатам оценки КУМФ в Республики Карелия на портале «Бюджет для граждан Республики Карелия за 2023 год» [7]

Также Министерством финансов субъекта из результатов проведения оценки КУМФ составляется рейтинг муниципальных образований по качеству управления муниципальными финансами, в котором выносятся степени.

По рисунку 2 представлены степени качества по результатам рейтинга МО по оценке качества на примере Республики Карелия за 2023 год (III- качество степени низкое, II - качество степени надлежащее, I - качество степени высокое).

РЕЙТИНГ МО ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ  
КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ  
ФИНАНСАМИ В РЕСПУБЛИКЕ КАРЕЛИЯ

По итогам 2023 года: ①

Карта Диаграмма Таблица Динамика

Год: 2023

Итоговая оценка: Итоговая оценка (с учетом соблюдения БК РФ)



3 степень качества  
2 степень качества  
1 степень качества

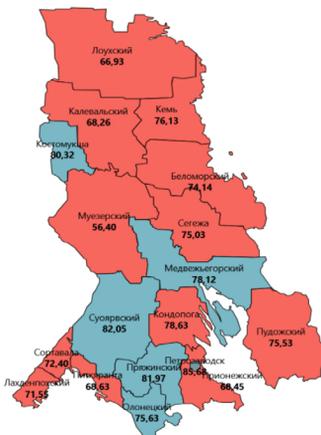


Рис. 2. Результаты оценки КУМФ по итогам 2023 года [8]

По рисунку видно, что у муниципальных образований оценки степени разные. III степень качества управления присвоена конкретно одному городскому округу и двенадцати муниципальным районам. Была присуждена II степень качества - четырем муниципальным районам и одному городскому округу, расположенным в периметре Арктической зоны Республики Карелия, что указывает на удовлетворительное или надлежащее, но требующее улучшения управление.

Важно отметить, что ни одному из муниципальных образований не была присвоена I степень качества управления, что подчеркивает необходимость дальнейшей работы над оптимизацией процессов управления на местах и повышением их эффективности. Такой анализ служит важным инструментом для внедрения улучшений и повышения уровня жизни населения.

Также во многих регионах Российской Федерации в атмосфере «соревнований» между органами местного самоуправления поощ-

ряют победителей за лучшие результаты. Это проводит Правительство субъектов.

Многие проблемы, выявляемые при осуществлении оценки КУМФ, необходимо устранять:

- бюджетная информация муниципалитетов не является открытой, доступной для граждан, что затрудняет оценку эффективности управления финансами;

- сокращения уровня размещения информации на едином портале бюджетной системы Российской Федерации;

- к неверным выводам может привести отсутствие актуальных и полных данных о финансовом состоянии муниципалитетов;

- снижение уровня выполнения важных показателей и достижения целей по осуществлению национальных проектов, которые реализуются на территории муниципалитета, что может привести к снижению качества жизни населения и ухудшению социально-экономической ситуации в регионе. Это также может негативно сказаться на репутации местных властей и их способности привлекать дополнительные инвестиции;

- нарушение требований бюджетного законодательства, касающихся утверждения необходимых нормативных правовых актов, что может привести к финансовым рискам и неэффективному использованию бюджетных средств. Это также может вызвать юридические последствия для муниципального образования, включая возможность привлечения к ответственности должностных лиц, а также затруднить реализацию запланированных мероприятий и проектов.

Здесь указанные выше недостатки могут следовать от кадровых насущных проблем на уровне муниципалитетов, так и как отсутствие квалифицированных кадров. Недостаток специалистов в области финансового управления может привести к неэффективному использованию ресурсов. Ограничение или отсутствие технической поддержки.

- Общероссийский недостаток в отсутствии унифицированных стандартов и критериев для оценки КУМФ.

У каждого региона свои показатели, что затрудняет их оценку и способствует неэффективному управлению средствами бюджета.

- Не подлежит независимому контролю сам процесс оценки качества управления муниципальными финансами. Это создает потенциал для искажений и манипуляций с данными, поскольку отсутствуют внешние оценщики, обладающие объективными критериями анализа. Независимый контроль мог бы повысить прозрачность и доверие к результатам оценок.

- Существует нехватка систем ответственности за неэффективное управление муниципальными финансами. Отсутствие реальных механизмов наказания или поощрения за качество управления финансами делает такую работу менее приоритетной для муниципалитетов, что, в свою очередь, негативно сказывается на состоянии финансового управления.

- Взаимодействие между регионами в области оценки качества управления муниципальными финансами оставляет желать лучшего. Слабая координация и обмен информацией приводят к тому, что лучшие практики не внедряются на территории других регионов, что ограничивает возможности для повышения общей эффективности управления.

- Остается на низком уровне требование финансовых органов субъекта по внедрению мониторинга и оценки КУМФ более «основательных» и с высокими требованиями. Порядок и регулярность проведения таких оценок не обуславливаются системными требованиями, что ведет к недостаточной мотивации у региональных органов для внедрения прогрессивных стандартов и практик управления финансами. Увеличение стимулов и четкое определение ожиданий могли бы значительно улучшить ситуацию.

Наши предложения:

а) на уровне федеральном:

- разработать общую, единую, обязательную на всей территории страны систему КУМФ. Это позволит стандартизировать подходы к оценке и обеспечить единые критерии для всех регионов.

- создать технические возможности для регионов, позволяющие проводить оценку КУМФ. В частности, необходимо разработать со-

временное информационное сопровождение, которое будет адаптироваться под специфические нужды каждого региона и обеспечивать удобный интерфейс для пользователей.

б) рассмотреть возможность привлечения независимых экспертов для проведения оценки КУМФ. Это обеспечит объективность и беспристрастность в оценке, а также позволит выявить слабые места в управлении и предложить пути их устранения.

г) учитывать результаты оценки при поощрении за труд руководителей органов местного самоуправления. Это создаст дополнительные стимулы для повышения качества управления и ответственности за результаты работы.

### **Выводы**

Полагаем, что правильное и эффективное проведение мониторинга и оценки качества управления муниципальными финансами приведет к слаженной работе при планировании и исполнении бюджета, быстрому выявлению и пресечению финансовых нарушений. Качество проводимой оценки должно быть высоким, поскольку от нее зависит не только финансовая устойчивость муниципальных образований, но и уровень жизни населения, освоение национальных проектов, эффективность предоставления общественных услуг и общая социально-экономическая стабильность в регионе и в целом по стране. Реализация мер по устранению проблем проведения оценки качества управления муниципальными финансами станет залогом успешного осуществления экономической политики в России.

### ***Список литературы***

1. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.] // Справочно-правовая система КонсультантПлюс. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения 16.12.2024).
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система КонсультантПлюс. <https://>

- [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения 16.12.2024).
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024). [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/)
  4. Бабич А.М., Павлова Л.Н. Государственные и муниципальные финансы: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2010. С. 243.
  5. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. <https://minfin.gov.ru/>
  6. Источник портал «Бюджет для граждан Республики Карелия». Рейтинг МО по результатам оценки качества управления муниципальными финансами в Республике Карелия. <https://budget.karelia.ru/priority/kachestvo-munitsipalnykh-finansov/rejting-munitsipalnykh-rajonov-i-gorodskikh-okrugov-po-kachestvu-upravleniya-munitsipalnymi-finansami>
  7. Источник портал «Бюджет для граждан Республики Карелия». Рейтинг МО по результатам оценки качества управления муниципальными финансами в Республике Карелия. <https://budget.karelia.ru/priority/kachestvo-munitsipalnykh-finansov/rejting-munitsipalnykh-rajonov-i-gorodskikh-okrugov-po-kachestvu-upravleniya-munitsipalnymi-finansami?ysclid=m5uvb1mtxf497342656>
  8. Приказ Минфина России от 28.12.2016 № 243н «О составе и порядке размещения и предоставления информации на едином портале бюджетной системы Российской Федерации». [https://minfin.gov.ru/ru/document/?id\\_4=118352](https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=118352)
  9. Об организации проведения оценки уровня открытости бюджетных данных муниципальных районов (муниципальных округов, городских округов) в Республике Карелия: приказ Министерства финансов Республики Карелия от 12 марта 2021 года № 132 // Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
  10. Приказ Министерства финансов Республики Карелия от 01.02.2022 № 47 "О порядке осуществления мониторинга и оценки качества управления муниципальными финансами". <http://publication.pravo.gov.ru/document/1001202202030003?ysclid=m6dn5r2hvr820881491>

### *References*

1. Constitution of the Russian Federation: [adopted by popular vote on December 12, 1993]. *ConsultantPlus*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. About general principles of the organization of local government in the Russian Federation: the Federal law from October 06, 2003 № 131-FZ. *ConsultantPlus*. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/)
3. Budget Code of the Russian Federation from 31.07.1998 N 145-FZ (ed. from 26.12.2024). [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/)
4. Babich A.M., Pavlova L.N. *State and municipal finance: Textbook for universities*. M.: UNITY, 2010, p. 243.
5. Official website of the Ministry of Finance of the Russian Federation. <https://minfin.gov.ru/>
6. Source portal “Budget for Citizens of the Republic of Karelia”. Rating of municipalities based on the results of the assessment of the quality of municipal finance management in the Republic of Karelia. <https://budget.karelia.ru/priority/kachestvo-munitsipalnykh-finansov/rejting-munitsipalnykh-rajonov-i-gorodskikh-okrugov-po-kachestvu-upravleniya-munitsipalnymi-finansami>
7. Source portal “Budget for Citizens of the Republic of Karelia”. Rating of municipalities according to the results of assessment of the quality of municipal finance management in the Republic of Karelia. <https://budget.karelia.ru/priority/kachestvo-munitsipalnykh-finansov/rejting-munitsipalnykh-rajonov-i-gorodskikh-okrugov-po-kachestvu-upravleniya-munitsipalnymi-finansami?ysclid=m5uvb1mtxf497342656>
8. Order of the Ministry of Finance of Russia from 28.12.2016 No. 243n “On the composition and procedure for placing and providing information on the unified portal of the budgetary system of the Russian Federation”. [https://minfin.gov.ru/ru/document/?id\\_4=118352](https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=118352)
9. On the organization of the assessment of the level of openness of budget data of municipal districts (municipal districts, urban districts) in the Republic of Karelia: Order of the Ministry of Finance of the Republic of Karelia from 12 March 2021 № 132. *ConsultantPlus*.
10. Order of the Ministry of Finance of the Republic of Karelia from 01.02.2022 № 47 “On the order of monitoring and assessment of the

quality of municipal finance management”. <http://publication.pravo.gov.ru/document/1001202202030003?ysclid=m6dn5r2hvr820881491>

### **ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ**

**Федоткина Любовь Сергеевна**, аспирант кафедры «Экономической теории и менеджмента» Института экономики и права ФГБОУ ВО «Петрозаводский государственный университет» пр. Ленина, 33, г. Петрозаводск, Республика Карелия, 185910, Российская Федерация  
*lc030886@rambler.ru*

**Левкин Николай Владимирович**, профессор, доктор экономических наук, доцент кафедры «Экономической теории и менеджмента» Института экономики и права ФГБОУ ВО «Петрозаводский государственный университет» пр. Ленина, 33, г. Петрозаводск, Республика Карелия, 185910, Российская Федерация  
*levkip@mail.ru*

### **DATA ABOUT THE AUTHORS**

**Lyubov S. Fedotkina**, Postgraduate Student of the Department of “Economic Theory and Management”, Institute of Economics and Law Petrozavodsk State University  
*33, Lenin Ave., Petrozavodsk, Republic of Karelia, 185910, Russian Federation*  
*lc030886@rambler.ru*

**Nikolay V. Levkin**, Professor, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of “Economic Theory and Management”, Institute of Economics and Law Petrozavodsk State University  
*33, Lenin Ave., Petrozavodsk, Republic of Karelia, 185910, Russian Federation*  
*levkip@mail.ru*

Поступила 05.11.2024  
После рецензирования 26.11.2024  
Принята 10.12.2024

Received 05.11.2024  
Revised 26.11.2024  
Accepted 10.12.2024

DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-257

УДК 519.862.2, 51-77



Научная статья |

Математические, статистические и инструментальные методы в экономике

## ДИНАМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ БЮДЖЕТА УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

*А.В. Ганичева, А.В. Ганичев*

*Для исследования сложных социально-экономических систем в ряде случаев наиболее приемлем метод математического моделирования. Одной из наиболее известных моделей в экономике является модель Кейнса. Данная модель наиболее широко применяется в макроэкономических исследованиях для регулирования государственного бюджета. Важной проблемой является расширение сферы применения модели Кейнса за счет ее модификации для управления бюджетом в других системах (образовательных организациях, семье). Внедрение цифровизации в управление учебными заведениями вызывает необходимость новых подходов к моделированию задачи расчета и оптимизации бюджета образовательной организации. Проблема разработки модифицированной модели Кейнса для бюджета вуза является новой, важной и актуальной. Решение данной проблемы позволит повысить эффективность управления финансами учебных заведений.*

*Цель* – разработка динамической модели распределения бюджета вуза на основе модифицированной модели Кейнса.

*Метод и методология проведения работы:* моделирование, теория решения дифференциальных уравнений.

*Результаты:* разработана модифицированная модель Кейнса, позволяющая рассчитывать и оптимизировать бюджет образовательных организаций.

*Область применения результатов:* полученные результаты могут быть применены для расчета и оптимизации бюджета учебного заведения, при управлении финансовыми средствами организаций и предприятий.

*Ключевые слова:* модель; заработная плата; стипендия; инвестиция; решение уравнения; график

*Для цитирования.* Ганичева А.В., Ганичев А.В. Динамическая модель бюджета учебного заведения // Наука Красноярья: экономический журнал. 2024. Т. 13, №4. С. 135-148. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-257

Original article | Mathematical, Statistical and Instrumental Methods in Economics

## DYNAMIC MODEL OF THE BUDGET OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

*A.V. Ganicheva, A.V. Ganichev*

*For the study of complex socio-economic systems in a number of cases the method of mathematical modeling is the most acceptable. One of the most famous models in economics is the Keynes model. This model is most widely used in macroeconomic research to regulate the state budget. An important problem is to expand the scope of application of Keynes model by modifying it for budget management in other systems (educational organizations, family). The introduction of digitalization in the management of educational institutions necessitates new approaches to modeling the problem of calculating and optimizing the budget of an educational organization. The problem of developing a modified Keynes model for the university budget is new, important and relevant. The solution to this problem will improve the efficiency of financial management of educational institutions.*

**Purpose:** *to develop a dynamic model for distributing the budget of a university based on the modified Keynesian model.*

**Methodology:** *modeling, theory of solving differential equations.*

**Results:** *a modified Keynes model has been developed, allowing for the calculation and optimization of the budget of educational organizations.*

**Practical implications:** *the obtained results can be applied to calculate and optimize the budget of an educational institution, in the management of financial resources of organizations and enterprises.*

**Keywords:** *model; salary; scholarship; investment; solution of the equation; schedule*

**For citation.** *Ganicheva A.V., Ganichev A.V. Dynamic Model of the Budget of an Educational Institution. Krasnoyarsk Science: Economic Journal, 2024, vol. 13, no. 4, pp. 135-148. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-257*

### Введение

Для описания сложных экономических процессов и явлений одного уравнения, связывающего результативный признак с факторными признаками, в ряде случаев оказывается недостаточно. В данной ситуации применяются системы взаимосвязанных уравнений. Если

переменные в уравнениях зависят от времени, то такие модели называются динамическими. Основным методом исследования сложных социально-экономических систем является моделирование [12].

Одной из наиболее важных моделей для проведения макроэкономических исследований является модель Дж. М. Кейнса [8]. Как отмечают авторы статей [1, 4], интерес к данной модели вспыхивает вновь, а теории Кейнса являются актуальными в XXI веке. Возможности и ограничения кейнсианской экономической теории на современном этапе показаны в исследовании [16], а применительно к российской экономике в статье [7]. Модель Кейнса во многом определяет современную макроэкономическую проблематику [3]. Дальнейшие исследования по данной проблематике затрагивают вопросы диффузионной неустойчивости систем [5], разработки экономических моделей стран [13], механизмы эндогенных колебаний в экономических системах [14] и другие направления использования динамических моделей.

Одним, на наш взгляд, из недостаточно изученных направлений применения динамических моделей, описываемых системами уравнений, является учебный процесс. Как отмечает автор статьи [11], растущие требования к вузам вызывают необходимость разработки новых моделей образовательных систем. В статье [2] разработаны модели динамики качества обучения и поиска равновесного значения показателя качества. Финансово-математические модели управления образовательными организациями разработаны в статьях [9; 10; 15].

**Цель исследования:** разработка динамической модели распределения бюджета вуза на основе модифицированной модели Кейнса.

### Материалы и методы

Пусть  $Y(t)$  бюджет учебного заведения на данном промежутке времени, например, в начале учебного года и рассматриваемый в течение учебного года;  $E_i(t)$  – заработная плата преподавателей и обслуживающего персонала  $i$ -ой категории,  $i = 1, n$ ;  $S_j(t)$  – стипендии и материальная помощь студентов,  $j = 1, m$ ;  $I(t)$  – вложение денежных средств в хозяйственную деятельность. Очевидно, что

$$Y(t) = \sum_{i=1}^n E_i(t) + I(t) + \sum_{j=1}^m S_j(t). \quad (1)$$

Величины  $E_i(t)$  и  $S_j(t)$  можно представить, соответственно, в виде:

$$E_i(t) = a_i(t) \cdot Y(t) + b_i(t), \quad (2)$$

$$S_j(t) = c_j(t) \cdot Y(t) + d_j(t). \quad (3)$$

Здесь  $a_i(t)$  оклад работников  $i$ -ой категории (в долях 1);  $b_i(t)$  разные надбавки  $i$ -ой категории работников;  $c_j(t)$  нормативная стипендия  $j$ -ой категории учащихся (в долях 1);  $d_j(t)$  соответствующие надбавки.

Величину  $I(t)$  можно рассматривать как инвестиции в развитие материальной базы учебного заведения. Тогда

$$I(t) = u(t) \cdot Y'(t). \quad (4)$$

Считаем, что  $Y'(t) \neq 0$ .

Уравнения (1)-(4) образуют систему взаимосвязанных (одновременных [6]) эконометрических уравнений, так как одни и те же переменные входят и в левую часть системы (в качестве результативных признаков) и в правую часть (в качестве факторных). Переменные правой части уравнения баланса (1) представляют собой сумму частных значений показателей. Уравнение (4) является дифференциальным. Получение результата решения данной системы по методу наименьших квадратов является очень сложной задачей. Поэтому особую значимость имеет получение решения данной системы в аналитическом виде.

Из (1)-(4) получим:

$$Y'(t) = y(t) \left( \left( 1 - \sum_{j=1}^m c_j(t) - \sum_{i=1}^n a_i(t) \right) / u(t) \right) - \left( \left( \sum_{j=1}^m d_j(t) + \sum_{i=1}^n b_i(t) \right) / u(t) \right). \quad (5)$$

Решение уравнения (5) запишется в виде:

$$Y(t) = e^{\int P(t)dt} \cdot \left[ \int Q(t) \cdot e^{-\int P(t)dt} dt + C \right], \quad (6)$$

где  $P(t) = \left( 1 - \sum_{j=1}^m c_j(t) - \sum_{i=1}^n a_i(t) \right) / u(t)$ ;  $Q(t) = - \left( \sum_{j=1}^m d_j(t) + \sum_{i=1}^n b_i(t) \right) / u(t)$ .

Предполагая, что  $a_i(t), b_i(t), c_j(t), d_j(t), u(t)$  известные функции, находим функцию  $Y(t)$ , которая описывает динамическую модель бюджета учебного заведения.

В случае, когда эти функции представляют собой постоянные величины, т.е.  $a_i(t) = a_i, b_i(t) = b_i, c_j(t) = c_j, d_j(t) = d_j, u(t) = u$ , функции  $P(t)$  и  $Q(t)$  также будут постоянными величинами, т.е.  $P(t) = P$ , и  $Q(t) = Q$ .

Не нарушая общности, считаем, что  $t_0 = 0$ .

Введем обозначения:  $\alpha = \sum_{j=1}^m c_j(t) + \sum_{i=1}^n a_i(t), \beta = \sum_{j=1}^m d_j(t) + \sum_{i=1}^n b_i(t)$ .

Заметим, что  $\alpha$  измеряется в долях 1,  $\beta$  в единицах бюджета.

При этом

$$\alpha + \frac{\beta}{Y} + \frac{I}{Y} = 1.$$

Тогда формула (5) запишется в виде:

$$Y'(t) = Y(t)(1 - \alpha) / u - \beta / u. \quad (7)$$

Решение однородного уравнения равно

$$Y(t) = C(t) \cdot e^{\frac{(1-\alpha)t}{u}}. \quad (8)$$

Найдем производную

$$Y'(t) = C'(t) \cdot e^{\frac{(1-\alpha)t}{u}} + C(t) \cdot e^{\frac{(1-\alpha)t}{u}} \cdot \frac{(1-\alpha)}{u}. \quad (9)$$

$$Y'(t) = C'(t) \cdot e^{\frac{(1-\alpha)t}{u}} + C(t) \cdot e^{\frac{(1-\alpha)t}{u}} \cdot \frac{(1-\alpha)}{u}.$$

Подставляя выражения (8) и (9) в (7), получим:

$$C'(t) \cdot e^{\frac{(1-\alpha)t}{u}} = -\beta / u.$$

Находим

$$C(t) = -\frac{\beta}{u} \int e^{\frac{(\alpha-1)t}{u}} \cdot dt = \frac{\beta}{1-\alpha} e^{\frac{(\alpha-1)t}{u}} + C$$

Таким образом, получаем общее решение уравнения (7):

$$Y(t) = \frac{\beta}{1-\alpha} + C \cdot e^{\frac{(1-\alpha)t}{u}}. \quad (10)$$

Используя начальные условия  $Y(t_0) = A$ , найдем постоянную  $C$ :

$$A = \frac{\beta}{1-\alpha} + C, \text{ т.е. } C = A - \frac{\beta}{1-\alpha}.$$

Следовательно, искомое частное решение

$$Y_u = \frac{\beta}{1-\alpha} + \left( A - \frac{\beta}{1-\alpha} \right) \cdot e^{\frac{(1-\alpha)t}{u}}. \quad (11)$$

### Результаты и их обсуждение

При  $u < 0$ ,  $A > \frac{\beta}{1-\alpha}$  график  $Y_u$  показан на рис. 1 (задано:  $\alpha = 0,5$ ;  $u = -1$  усл. един.;  $\beta = 3$  усл. един.;  $A = 8$  усл. един.).

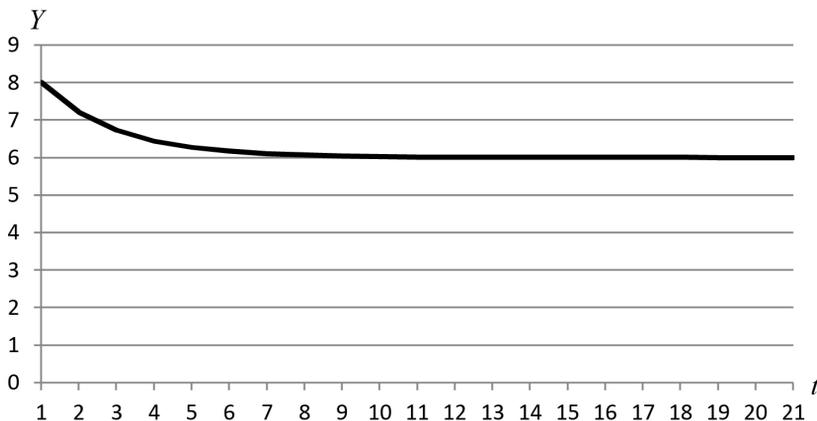


Рис. 1. Зависимость бюджета от времени при  $u < 0$ ,  $A > \frac{\beta}{1-\alpha}$ .

Если  $u < 0$ ,  $A < \frac{\beta}{1-\alpha}$ , то график  $Y_u$  показан на рис. 2 (задано:  $\alpha = 0,7$ ;  $\beta = 3$ ;  $A = 8$ ;  $u = -1$ ).

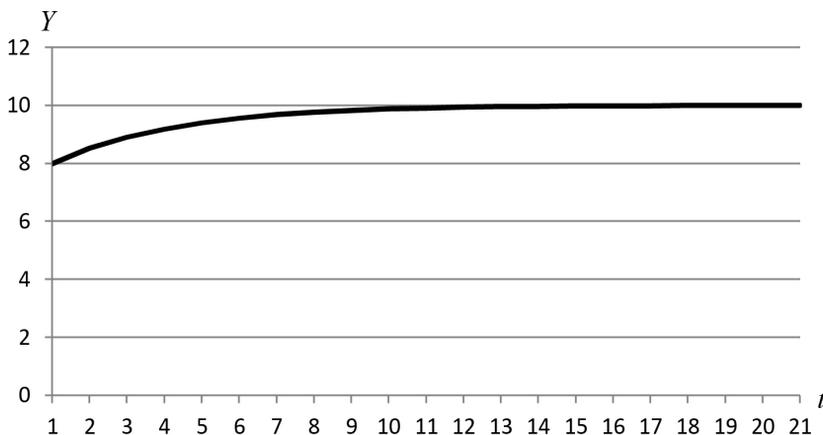


Рис. 2. Зависимость бюджета от времени при  $u < 0, A < \frac{\beta}{1-\alpha}$ .

При  $u > 0, A > \frac{\beta}{1-\alpha}$  график  $Y_t$  показан на рис. 3 (задано:  $\alpha = 0,5;$   
 $\beta = 3; A = 8; u = 1$ ).

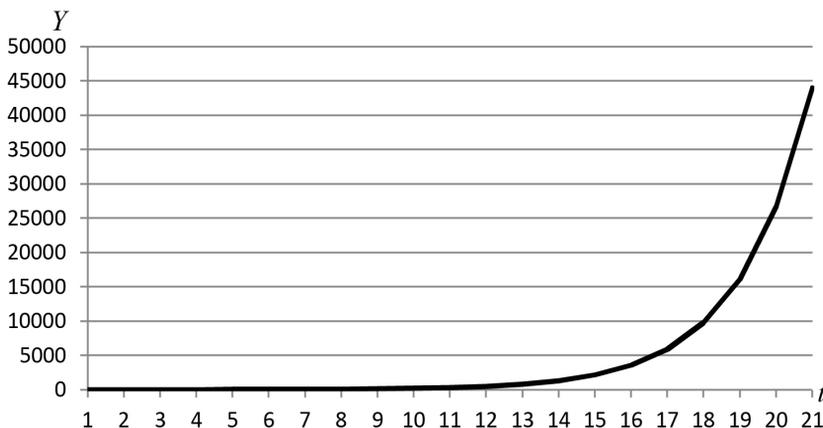
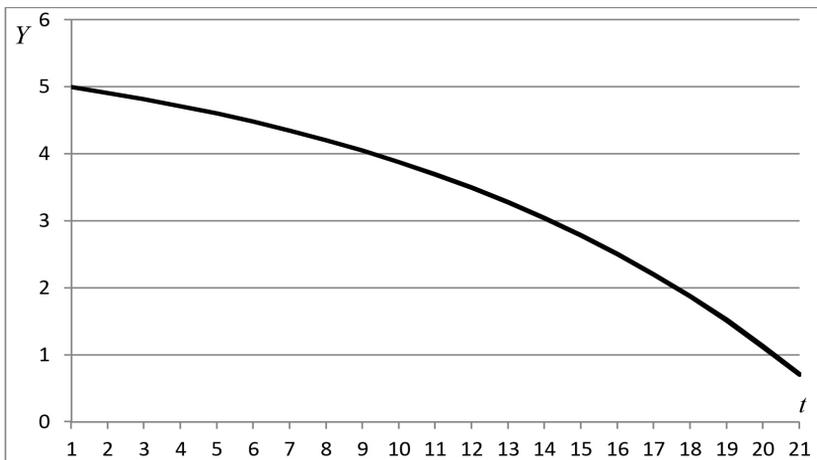


Рис. 3. Зависимость бюджета от времени при  $u > 0, A > \frac{\beta}{1-\alpha}$ .

Если  $u > 0$ , то график  $Y_t$  имеет вид графика на рис. 4 (задано:  $\alpha = 0,5; \beta = 3; A = 5; u = 6$ ).



**Рис. 4.** Зависимость бюджета от времени при  $u > 0$ ,  $A < \frac{\beta}{1-\alpha}$

Таким образом, случаи на рис. 2, 3 соответствуют увеличению бюджета, а случаи 1 и 4 – уменьшению.

Итак, рассмотрен случай, когда

- 1) доли бюджета, приходящиеся оклады работникам и стипендии учащимся являются постоянными величинами;
- 2) часть бюджета, расходуемая на надбавки, является постоянной;
- 3) отношение денежных средств, отводимых на хозяйственную деятельность, к скорости изменения бюджета есть постоянная величина.

В этом случае при управлении бюджетом учебного заведения надо учитывать знак отношения  $\frac{I}{Y'}$  (вложения денежных средств в хозяйственную деятельность к скорости изменения бюджета) и соотношение между начальным значением бюджета  $A$  и отношением  $\frac{\beta}{1-\alpha}$ , где  $\beta$  сумма надбавок персоналу и учащимся,  $\alpha$  сумма долей окладов и стипендий учащихся

Допустим, что  $u > 0$ , тогда из (11) следует, что бюджет  $Y$  возрастает при  $A > \frac{\beta}{1-\alpha}$  и убывает при  $A < \frac{\beta}{1-\alpha}$ . При этом в случае воз-

растания бюджета вложения в хозяйственную деятельность  $I > 0$ , в случае убывания  $I < 0$ , т.е.  $Y$  возрастает тогда и только тогда, когда  $Y' > 0$ , убывает тогда и только тогда, когда  $Y' < 0$  (случай  $Y' = 0$  по допущению не рассматривается).

Ситуация  $I < 0$  означает, что вложения в хозяйственную деятельность связано с взятием денежных средств в долг.

Если  $u < 0$ , то из (11) получаем возрастание бюджета при  $A < \frac{\beta}{1-\alpha}$  и убывание бюджета при  $A > \frac{\beta}{1-\alpha}$ .

Из приведенных расчетов и анализа полученных результатов выработаны следующие рекомендации по управлению бюджетом учебного заведения с учетом его роста:

1). Если вложения в хозяйственную деятельность отрицательны (в долг), то для роста бюджета должно выполняться условие:  $A < \frac{\beta}{1-\alpha}$ , т.е. начальный бюджет должен быть меньше отношения суммы надбавок к  $1-\alpha$  (1 минус сумма долей окладов и стипендий).

2). Если вложения в хозяйственную деятельность положительны, то для роста бюджета должно выполняться условие:  $A > \frac{\beta}{1-\alpha}$ , т.е. начальный бюджет должен быть больше отношения суммы надбавок к разности  $1-\alpha$ .

Практическое использование бюджета заключается в его использовании для оперативного планирования и управления учебным заведением. При уменьшении бюджета следует привлекать дополнительные финансовые средства (например, инвестиции, займы и т.д.). При возрастании бюджета можно внедрять инновации в управление образовательной организацией.

### **Заключение**

Разработанная в статье модель может быть использована не только для расчета и оптимизации бюджета образовательного учреждения, но и в других областях, например, при проектном управлении финансовыми средствами организаций и предприятий, организации учебного процесса, при соответствующей адаптации модели, для формирования семейного бюджета.

### *Список литературы*

1. Афанасьев М.П. «Общая теория» Дж. М. Кейнса: истоки и будущность (к 75-летию со дня первой публикации) // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 1. С. 151156.
2. Ганичева А.В. Модели развития учебного процесса // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2011. № 3 (34). С. 3540.
3. Ковалёв А.В. Дебаты Кейнса и Хайека: переосмысление в свете современной макроэкономики // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2019. Т. 35. № 2. С. 283–308. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2019.206>
4. Ковнир В.Н. Актуальность теории Кейнса в XXI веке / В.Н. Ковнир, Е.А. Погребинская // Социально-экономические явления и процессы. 2016. № 11 (4). С. 3444. <https://doi.org/10.20310/1819-8813-2016-11-4-34-44>
5. Куликов А.Н. Модель Кейнса делового цикла и задача о диффузионной неустойчивости / А.Н. Куликов, Д.А. Куликов, Д.Г. Фролов // Итоги науки и техники. Современная математика и ее приложения. Тематические обзоры. 2022. Т. 207. С. 77–90. <https://doi.org/10.36535/0233-6723-2022-207-77-90>
6. Лажаннинкас Ю.В. Построение и анализ математической модели экономических процессов на основе системы одновременных уравнений / Ю.В. Лажаннинкас, Е.В. Берднова // Наука Красноярья. 2021. № 10 (2). С. 132145. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2021-10-2-132-145>
7. Маневич В.Е. Кейнсианская теория и российская экономика. М.: URSS, 2019. 222 с.
8. Нуреев Р.М. «Общая теория занятости, процента и денег» Дж. М. Кейнса: предпосылки возникновения, методология и особенности интерпретации // Журнал институциональных исследований. 2016. Т. 8. № 1. С.635. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2016.8.1.006-035>
9. Шахова Е.Ю. Моделирование распределения рабочего времени преподавателей // Статистика и экономика. 2017. Т. 14. № 1. С. 1123. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2017-1-11-23>

10. Шиккульский М.И. Математическая модель и алгоритм распределения и контроля учебной нагрузки между профессорско-преподавательским составом / М.И. Шиккульский, Е.М. Евсина, Е.П. Кравченкова // Инженерно-строительный вестник Прикаспия: научно-технический журнал. 2022. № 1 (39). С. 151–157. <https://doi.org/10.52684/2312-3702-2022-39-1-151-157>
11. Bana e Costa C.A. A Multicriteria Decision Analysis Model for Faculty Evaluation / C.A. Bana e Costa, M.D. Oliveira // Omega, Elsevier. 2012. Vol. 40 (4). P. 424-436. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.08.006>
12. Cioffi-Revilla C. Computation and Social Science // Introduction to Computational Social Science. 2014. P. 23–66. <https://doi.org/10.1007/978-1-4471-5661-1>
13. Gulaliyev M. Model shaping forms of state intervention in the economy and economic model of the country / M. Gulaliyev [et. al.] // International Journal of Management and Business Research. 2018. Vol. 8. No 1. P. 8092.
14. Kurkina E.S. Mathematical Models of Investment Cycles // Computational Mathematics and Modeling. 2017. Vol. 28. No. 3. P. 377399. <https://doi.org/10.1007/s10598-017-9371-4>
15. Losev A.G. The Mathematical Model for Financial Provision of Project-Based Education Programmes / A.G. Losev, N.V., N.A. Kizatova // Regional economy south of Russia. 2019. Vol. 7. No. 2. P. 7685. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2019.2.8>
16. Ryazanov V.T. Keynes' Economic Theory and the Politics: Possibilities and Limitations in the Present Stage June // St Petersburg University Journal of Economic Studies, SUJES. 2016. No. 2. P. 326. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu05.2016.201>

### *References*

1. Afanas'ev M.P. «Obshchaya teoriya» Dzh. M. Keynса: istoki i budushchnost' (k 75-letiyu so dnya pervoy publikatsii) [«The General Theory» by J.M. Keynes: Origins and Future (on the 75th Anniversary of the First Publication)]. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy*, 2011, no. 1, pp. 151-156.

2. Ganicheva A.V. Modeli razvitiya uchebnogo protsessa [Models of Development of the Educational PROCESS]. *Voprosy sovremennoy nauki i praktiki. Universitet im. V.I. Vernadskogo*, 2011, no. 3 (34), pp. 35-40.
3. Kovalev A.V. Debaty Keynsa i Khayeka: pereosmyslenie v svete sovremennoy makroekonomiki [Keynes-Hayek Debates: Rethinking in Light of Modern Macroeconomics]. *St. Petersburg University Journal of Economic Studies, SUJES*, 2019, vol. 35, no. 2, pp. 283–308. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2019.206>
4. Kovnir V.N., Pogrebinskaya E.A. Aktual'nost' teorii Keynsa v XXI veke [Relevance of Keynes's Theory in the 21st Century]. *Social-economic Phenomena and Processes*, 2016, no. 11 (4), pp. 34-44. <https://doi.org/10.20310/1819-8813-2016-11-4-34-44>
5. Kulikov A.N., Kulikov D.A., Frolov D.G. Model' Keynsa delovogo tsikla i zadacha o diffuzionnoy neustoychivosti [Keynes's Model of the Business Cycle and the Problem of Diffusion Instability]. *Itogi nauki i tekhniki. Sovremennaya matematika i ee prilozheniya. Tematicheskie obzory*, 2022, vol. 207, pp. 77–90. <https://doi.org/10.36535/0233-6723-2022-207-77-90>
6. Lazhauninkas Yu.V., Berdnova E.V. Postroenie i analiz matematicheskoy modeli ekono-micheskikh protsessov na osnove sistemy odnovremennykh uravneniy [Construction and analysis of a mathematical model of economic processes based on a system of simultaneous equations]. *Nauka Krasnoyar 'ya*, 2021, no. 10 (2), pp. 132-145. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2021-10-2-132-145>
7. Manevich V.E. *Keynsianskaya teoriya i rossiyskaya ekonomika* [Keynesian theory and the Russian economy]. M.: URSS, 2019, 222 p.
8. Nureev R.M. «Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg» Dzh. M. Keynsa: predposylki vzniknoveniya, metodologiya i osobennosti interpretatsii [«The General Theory of Employment, Interest and Money» by J. M. Keynes: background, methodology and features of interpretation]. *Journal of institutional Studies*, 2016, vol. 8, no. 1, pp. 6-35. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2016.8.1.006-035>
9. Shakhova E.Yu. Modelirovanie raspredeleniya rabocheho vremeni prepodavateley [Modeling the distribution of teachers' working time]. *Statistika i ekonomika*, 2017, vol. 14, no. 1, pp. 11-23. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2017-1-11-23>

10. Shikul'skiy M.I., Evsina E.M., Kravchenkova E.P. Matematicheskaya model' i algoritm raspredeleniya i kontrolya uchebnoy nagruzki mezhdu professorsko-prepodavatel'skim sostavom [Mathematical model and algorithm for distribution and control of the teaching load between the teaching staff]. *Inzhenerno-stroitel'nyy vestnik Prikaspiya: nauchno-tekhnicheskij zhurnal*, 2022, no. 1 (39), pp. 151–157. <https://doi.org/10.52684/2312-3702-2022-39-1-151-157>
11. Bana e Costa C.A., Oliveira M. D. A Multicriteria Decision Analysis Model for Faculty Evaluation. *Omega*, 2012, vol. 40 (4), pp. 424-436. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.08.006>
12. Cioffi-Revilla C. Computation and Social Science. *Introduction to Computational Social Science*, 2014, pp. 23–66. <https://doi.org/10.1007/978-1-4471-5661-1>
13. Gulaliyev M., Abasova S., Mehdiyeva I., Sultanova N. Model shaping forms of state intervention in the economy and economic model of the country / M. Gulaliyev [et. al.]. *International Journal of Management and Business Research*, 2018, vol. 8, no. 1, pp. 80-92.
14. Kurkina E.S. Mathematical Models of Investment Cycles. *Computational Mathematics and Modeling*, 2017, vol. 28, no. 3, pp. 377-399. <https://doi.org/10.1007/s10598-017-9371-4>
15. Losev A.G., Kizatova N.A. The Mathematical Model for Financial Provision of Project-Based Education Programmes. *Regional economy south of Russia*, 2019, vol. 7, no. 2, pp. 76-85. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2019.2.8>
16. Ryazanov V.T. Keynes' Economic Theory and the Politics: Possibilities and Limitations in the Present Stage June. *St. Petersburg University Journal of Economic Studies, SUJES*, 2016, no. 2, pp. 3-26. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu05.2016.201>

#### ДАНИЕ ОБ АВТОРАХ

**Ганичева Антонина Валериановна**, доцент кафедры «Физико-математических дисциплин и информационных технологий», кандидат физико-математических наук, доцент  
*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тверская государственная сельскохозяйственная академия»*,

*ул. Маршала Василевского (Сахарово), 7, г. Тверь, 170904,  
Российская Федерация  
tgan55@yandex.ru*

**Ганичев Алексей Валерианович**, старший преподаватель кафедры  
«Информатики и прикладной математики»  
*Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования «Тверской государствен-  
ный технический университет»  
наб. Аф. Никитина, 22, г. Тверь, 170026, Российская Фе-  
дерация  
alexej.ganichev@yandex.ru*

#### **DATA ABOUT THE AUTHORS**

**Antonina V. Ganicheva**, Associate Professor «Physical and Mathematical  
Disciplines and Information Technologies», Candidate of Physical  
and Mathematical Sciences, Associate Professor  
*Tver State Agricultural Academy  
7, Marshal Vasilevsky Str. (Sakharovo), Tver, 170904, Russian  
Federation  
tgan55@yandex.ru  
SPIN-code: 9049-4545  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0224-8945>*

**Aleksey V. Ganichev**, Senior Lecturer «Computer Science and Applied  
Mathematics»  
*Tver State Technical University  
22, Af. Nikitin Emb., Tver Region, 170026, Russian Federation  
alexej.ganichev@yandex.ru  
SPIN-code: 4747-0880  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3389-7582>*

Поступила 12.10.2024  
После рецензирования 12.11.2024  
Принята 22.11.2024

Received 12.10.2024  
Revised 12.11.2024  
Accepted 22.11.2024

DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-255

УДК 338.43



Научная статья | Региональная и отраслевая экономика

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ МЯСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ ТЫВА

*М.М. Чернякова, М.В. Табаев*

*В статье представлен анализ и оценка Республики Тыва как одного из крупнейших производителей мяса и мясной продукции в России. Республика обладает значительной региональной спецификой, которая связана с климатическими, экологическими особенностями, а также экономическими и политическими факторами. В последнее время в России наблюдается рост потребления продуктов мясной промышленности, при этом данный показатель существенно отстает от развитых стран: 120 кг/человека США, 80 кг/человека страны ЕС, 63 кг/человека в России. В последние годы отмечается положительная тенденция в части импортозамещения мяса и мясной продукции, однако при этом все еще сохраняется высокая доля импорта, превышающая пороговый уровень продовольственной безопасности. Поэтому особое внимание следует уделить развитию промышленного производства, а также повышению конкурентоспособности предприятий мясной промышленности, особенно на региональном уровне. В статье рассмотрены современное состояние мясной промышленности в республике и определяющие ее конкурентоспособность.*

**Цель работы:** *провести исследование современного состояния и выявить факторы, определяющие конкурентоспособность предприятий мясной промышленности в Республики Тыва.*

**Метод исследования:** *в процессе исследования использовались аналитические методы.*

**Результаты.** *Результаты проведенного исследования показывают, что для развития и повышения конкурентоспособности предприятий мясной промышленности Республики Тыва требуется внедрение эффективных методов управления на предприятиях, внедрения современного инновационного оборудования и технологий, а также оказание государственной поддержки.*

**Область применения результатов.** В статье предлагается ряд рекомендаций для руководителей предприятий мясной промышленности республики, которые хотят улучшить деятельность своего предприятий и повысить конкурентоспособность, что включает в себя инвестирование в устойчивые инициативы, установление четких целей и задач и использование современных цифровых решений, взаимодействие с региональными органами исполнительной власти.

**Ключевые слова:** региональная экономика; конкурентоспособность предприятий; мясная промышленность; производство; сельское хозяйство; отраслевая экономика

**Для цитирования.** Чернякова М.М., Табаев М.В. Современное состояние и факторы, определяющие конкурентоспособность предприятий мясной промышленности Республики Тыва // Наука Красноярья: экономический журнал. 2024. Т. 13, №4. С. 149-161. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-255

Original article | Regional and Sectoral Economy

## CURRENT STATE AND FACTORS DETERMINING THE COMPETITIVENESS OF MEAT ENTERPRISES INDUSTRY OF THE REPUBLIC OF TUVA

*M.M. Chernyakova, M.V. Tabaev*

*The article presents an analysis and assessment of the Republic of Tyva as one of the largest producers of meat and meat products in Russia. The Republic has regional characteristics that are associated with climatic, environmental features, as well as economic and political factors. Recently, in Russia there has been an increase in the consumption of meat industry products, while this figure lags significantly behind developed countries: 120 kg/person in the USA, 80 kg/person in the EU, 63 kg/person in Russia. In recent years, there has been a positive trend in terms of import substitution of meat and meat products, however, a high share of imports still remains, exceeding the threshold level of food security. Therefore, special attention should be paid to the development of industrial production, as well as increasing the competitiveness of meat industry enterprises, especially at the regional level. The article examines the current state of the meat industry in the Republic and the factors that determine its competitiveness.*

**Purpose:** to conduct a study of the current state and identify factors that determine the competitiveness of meat industry enterprises in the Republic of Tyva.

**Methods:** analytical methods were used in the research process.

**Results.** The results of the study show that in order to develop and increase the competitiveness of meat industry enterprises in the Republic of Tyva, it is necessary to introduce effective management methods at enterprises, introduce modern innovative equipment and technologies, as well as provide government support.

**Scope of results.** The article offers a number of recommendations for managers of meat industry enterprises in the republic who want to improve the performance of their enterprises and increase competitiveness, which includes investing in sustainable initiatives, establishing clear goals and objectives and using modern digital solutions, interacting with regional executive authorities.

**Keywords:** regional economics; competitiveness of enterprises; meat industry; manufacturing; agriculture; industrial economics

**For citation.** Chernyakova M.M., Tabaev M.V. Current State and Factors Determining the Competitiveness of Meat Enterprises Industry of the Republic of Tuva. *Krasnoyarsk Science: Economic Journal*, 2024, vol. 13, no. 4, pp. 149-161. DOI: 10.12731/2070-7568-2024-13-4-255

## Введение

Мясная промышленность является одной из важнейших отраслей региональной экономики, и призвана обеспечить население региона продуктами питания, являющиеся источником белка [1; 3; 6].

Мясная промышленность в Республике Тыва играет важную роль в экономике региона и является одной из крупнейших отраслей в части производства мяса в России. В настоящее время мясная промышленность республики подвергается влиянию множества факторов, включая экологические, экономические, политические и социальные [13].

## Цель исследования

Провести исследование современного состояния и выявить факторы, определяющие конкурентоспособность предприятий мясной промышленности в Республики Тыва.

## Методы и материалы

В процессе исследования использовались аналитические методы. Был применен метод несистематизированного обзора источников

(информационную базу исследования составили работы по вопросам развития и повышения конкурентоспособности мясной промышленности на региональном уровне, опубликованные в российских и иностранных научных журналах), а также общенаучный метод анализа и синтеза. Кроме того, в работе использовались графические методы.

### Результаты исследования

Республика Тыва, является одним из крупнейших производителей мяса в стране. Эта промышленность обладает определенными особенностями, которые связаны с экологическими условиями, характерными для данного региона, а также с экономическими и политическими факторами [10-16]. Преимущества мясной промышленности региона отражены на рисунке 1.

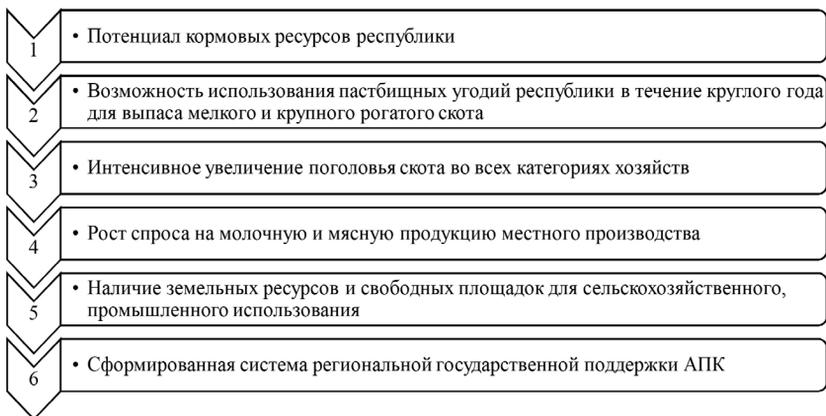
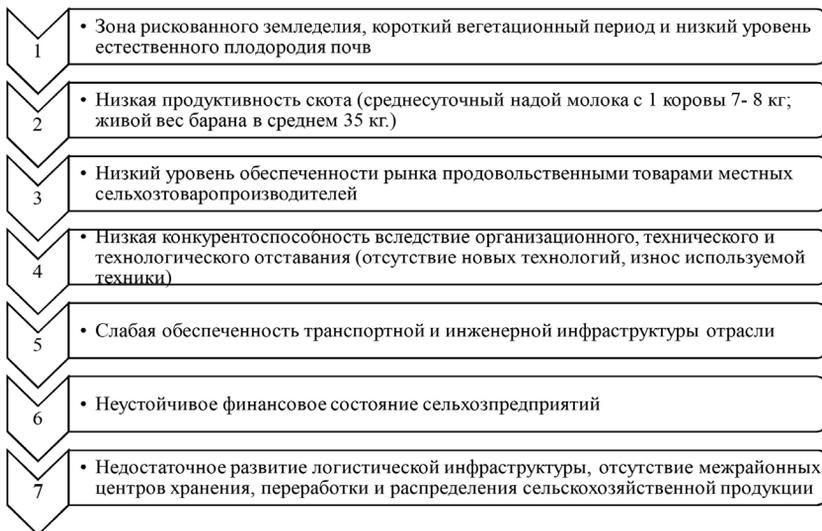


Рис. 1. Конкурентные преимущества мясной промышленности Республики Тыва [11, 12]

Основные препятствия и вызовы развития мясной промышленности Республики Тыва представлены на рисунке 2, поэтому главные задачи, которые ставятся перед отраслью в настоящее время перед отраслью главным образом направлены на [8-10; 12]:

1. Повышение продуктивности скота и улучшение качества производимой продукции животноводства увеличение надоев молока, настрига шерсти, максимального выхода мяса при забое скота.

## 2. Создание перерабатывающих производств мясной промышленности с высокой добавленной стоимостью.



**Рис. 2.** Основные препятствия и вызовы развития мясной промышленности Республики Тыва [11; 13]

В сельском хозяйстве Тывы в значительно большей степени развита отрасль животноводства, чем растениеводства. Животноводство Тывы в первую очередь представлено овцеводством и скотоводством. Мясная промышленность в Республике Тыва обладает особенностями (рис. 3), которые непосредственно связаны с факторами, которые влияют на ее развитие [3; 7; 12].

Для реализации поставленных задач в Республике Тыва в соответствии с программой социально-экономического развития планируется [6; 11; 17] осуществить комплекс мероприятий, таких как:

– создание стабильной кормовой базы для отрасли животноводства, что позволит сохранить и увеличить долю посевных площадей кормовых культур до 65 %;

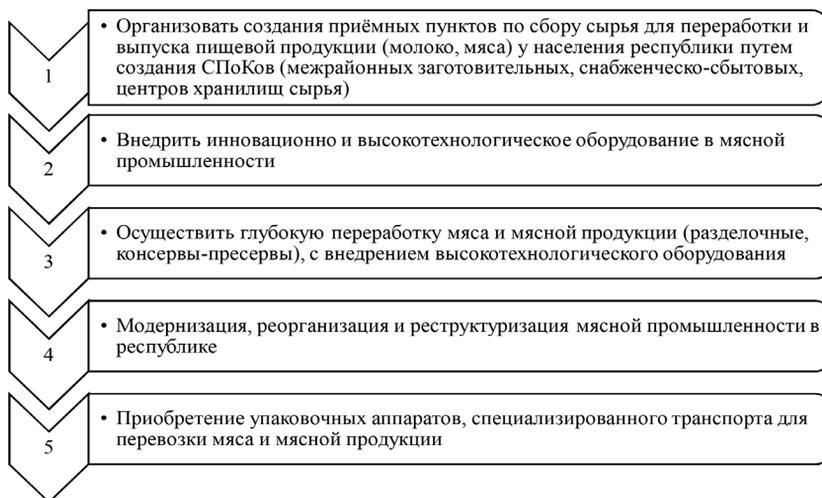
– повысить поголовье мясного и помесного крупного рогатого скота до 98,7 тыс. голов и производства говядины до 20 тыс. тонн (в убойном весе);

- произвести строительство производственных помещений для содержания мясного помесного крупного рогатого скота;
- увеличить поголовье высокопродуктивного племенного скота к 2030 году до 32 тыс. условных голов;
- создать республиканский племенной центр в целях формирование племенной единой базы данных племенного скота, обеспечивающей потребность местных сельскохозяйственных товаропроизводителей в племенной продукции (материале);
- разработать план селекционно-племенной работы республики по видам животных (овцеводство, скотоводство и т.п.).

1. Средний уровень производства мяса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Республика Тыва является одним из крупнейших производителей мяса в России, но в сравнении с другими регионами страны, производство мяса здесь находится на среднем уровне.</li> <li>• Это связано с количеством жителей в регионе и сложностью обеспечения хозяйственными условиями.</li> </ul>
2. Химические и биологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В Республике Тыва проводятся серьезные исследования по обеспечению безопасности продукции, включая исследования по влиянию химических веществ на здоровье животных и людей.</li> <li>• Этот аспект производства мяса особенно важен в условиях, где экологические исследования необходимы для уменьшения вредного влияния на окружающую среду</li> </ul>
3. Социальные и экономические аспекты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мясная промышленность в Республике Тыва также взаимодействует с другими секторами экономики, включая сельское хозяйство, образование и туризм.</li> <li>• Создание новых предприятий и инноваций в этой области способствует созданию новых рабочих места и развитию экономики региона</li> </ul>
4. Региональные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Республика Тыва является регионом с региональными особенностями, которые могут влиять на развитие мясной промышленности, например, местные органы власти могут определять направления развития сектора, включая поддержку новых предприятий и инновационную деятельность</li> </ul>

**Рис. 3.** Особенности мясной промышленности в Республике Тыва [2; 4]

Для развития мясной промышленности в регионе и повышения ее конкурентоспособности требуется осуществление ряда комплексных решений (рис. 4):



**Рис. 4.** Решения проблем развития мясной промышленности в Республике Тыва [5; 19]

Конкурентоспособность мясной промышленности республики определяется через реализацию своей продукции не только на внутреннем, но и внешнем рынках, как на территории Российской Федерации, так и за рубежом (удачное территориальное расположение с Монголией). При этом используются несколько способов продвижения и продаж сельскохозяйственными производителями [15; 18]:

1. Цифровые сервисы. Сюда можно отнести собственные сайты сельскохозяйственных субъектов, а также онлайн платформы и площадки для торгов мясом и мясной продукцией.
2. Рынки, ярмарки и магазины. Потребители могут приобрести необходимую им мясную продукцию через личное посещение различных торговых точек в регионе, где обеспечивается не только широкий выбор продукции, но ведется контроль качества.
3. Агротуризм. Способ привлечения потребителей через реализацию бизнес-идею, связанную не только с реализацией готовой продукцией, но и возможностью для туристов посещения новых мест, знакомство с традиционной кухней и обычаями местного народа.

4. Реализация местной продукции республики на внутреннем и внешних рынках: тырткан, череме, быштак, ааржы, долган, божа, хойтпак. В прошлом пища кочевников, а в настоящее время изысканные национальные блюда местной кухни.

С целью реализации имеющихся в республике преимуществ и открывающихся в будущем возможностей является целесообразным расширить доступ к рынкам сбыта, сократить отставание в регионе в инновационных и цифровых производственных, бизнес и управленческих технологиях, увеличить инвестиционную привлекательность перерабатывающих мощностей.

### **Выводы и предложения**

Таким образом, в рамках проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

Во-первых, мясная промышленность на современном этапе в республике достаточно хорошо развита, но для обеспечения ее более высокой конкурентоспособности сельскохозяйственным предприятиям необходимо продолжать внедрять инновации и адаптироваться к новым технологиям в данной сфере деятельности для повышения эффективности производства и качества мяса и мясной продукции.

Во-вторых, экология имеет важное значение для мясной промышленности региона, поэтому необходимо принимать стратегические меры к экологической защите природных ресурсов.

В-третьих, экономические факторы, такие как инфраструктура и доступность сырья и ресурсов, должны быть улучшены для привлечения большего количества инвестиций и активации как внутреннего, так и международных рынков.

В-четвертых, реализация государственной поддержки через государственные программы и установления стандартов регулирования играет важную роль для отрасли в ее дальнейшем развитии.

Поэтому так необходимо сформировать комплексный подход для предотвращения существующих вызовов и обеспечения долгосрочного успеха мясной промышленности Республики Тыва, сочетающий содержательное социально-экономическое развитие реги-

она, экологическую сознательность, развитие текущих и освоение новых рынков.

### *Список литературы*

1. Алиев Х.А. Современное состояние и конкурентоспособность мясной промышленности // УЭКС. 2011. № 35.
2. Воденников О.Г. Анализ факторов внутренней и внешней среды, воздействующих на конкурентоспособность продукции мясопродуктового подкомплекса региона // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2019. №1. С. 169-173.
3. Гуляева Т. И. Роль развития отрасли скотоводства в обеспечении продовольственной безопасности / Т. И. Гуляева, О. В. Сидоренко // Вестник аграрной науки. 2022. № 2(95). С. 113-119. <https://doi.org/10.17238/issn2587-666X.2022.2.113>
4. Косякова И.В., Новосельцев С.Д. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий мясной промышленности // Вестник науки. 2023. №12 (69). С. 110-114.
5. Крутиков В.К., Якунина М.В. Региональный рынок мяса: конкурентоспособность предприятий и продукции. М.: Ноосфера, 2011. 160 с.
6. Митяшин Г. Ю. Продовольственная безопасность: формы и институты обеспечения // Теоретическая экономика. 2023. № 3(99). С. 104-116. [https://doi.org/10.52957/22213260\\_2023\\_3\\_104](https://doi.org/10.52957/22213260_2023_3_104)
7. Мнацаканян А.Г., Короткая М.В. Формирование организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятий мясоперерабатывающей отрасли в условиях нестабильной внешней среды // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. №8 (353). С. 1457-1474. <https://doi.org/10.24891/ni.13.8.1457>
8. Проблемы и перспективы развития отрасли животноводства в регионе / Д. И. Жилияков, Ю. В. Плахутина, В. Г. Зарецкая [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2022. № 1. С. 97-105.
9. Развитие мясного производства в России в контексте роста платежеспособного спроса населения как фактора / Д. И. Жилияков, О. С.

- Фомин, Т. Н. Соловьева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2023. № 1. С. 194-200.
10. Рыбалко Ю.А. Тенденции развития производства и переработки мяса в Республике Беларусь // Экономика и банки. 2022. №1. С. 63-70. <https://ojs.polesu.by/EB/article/view/1617>
  11. Стратегия социально-экономического развития Республики Тыва до 2030 года. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/e5d7757d02411b83d11bedda5f064078/61218rt.pdf> (дата обращения 21.09.2024).
  12. Чернякова М.М., Гусяков М.С. Корпоративная социальная ответственность и корпоративное управление доходами: проблемы взаимного влияния // Наука Красноярья. 2024. Т. 13. № 2. С. 33-43. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2024-13-2-241>
  13. Чернякова М.М., Злотин А.В. Принципы управления организациями в условиях внедрения изменений // Наука Красноярья. 2024. Т. 13. № 2. С. 44-54. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2024-13-2-240>
  14. Чернякова М.М., Лимбах В.В. Влияние инновационных инфотехнологий на сельское хозяйство Красноярского края // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 503-508.
  15. Чернякова М.М., Табаев М.В. Особенности государственного регулирования аграрной экономики Республики Тыва // Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 451-454.
  16. Чернякова М.М., Табаев М.В. Особенности организации промышленного туризма на предприятиях пищевой промышленности в Республике Тыва // Промышленность и сельское хозяйство. 2024. № 2(67). С. 71-75.
  17. Asaul A.N., Levin Y.A. Tools Of The Territory Competitive Advantages Realization In The Depressed Region. URL: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2019.12.05.34> (дата обращения 21.09.2024).
  18. Kasseinova M. Current state and development prospects of meat industry in the Republic of Kazakhstan. URL: [https://www.researchgate.net/publication/306208426\\_Current\\_state\\_and\\_development\\_prospects\\_of\\_meat\\_industry\\_in\\_the\\_Republic\\_of\\_Kazakhstan](https://www.researchgate.net/publication/306208426_Current_state_and_development_prospects_of_meat_industry_in_the_Republic_of_Kazakhstan) (дата обращения 21.09.2024).
  19. Russian Federation. Meat sector review. 2014. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/63fd80c7-b9ee-4521-aec7-06858c2c7e4c/content> (дата обращения 21.09.2024).

### References

1. Aliev H.A. Modern state and competitiveness of meat industry. *UEKS*, 2011, no. 35.
2. Vodennikov O.G. Analysis of internal and external environment factors affecting the competitiveness of products of the meat subcomplex of the region. *Vestnik Kursk State Agricultural Academy*, 2019, no. 1, pp. 169-173.
3. Gulyaeva T. I. Role of the development of the cattle breeding industry in ensuring food security / T. I. Gulyaeva, O. V. Sidorenko. *Vestnik agrarnoi nauki*, 2022, no. 2(95), pp. 113-119. <https://doi.org/10.17238/issn2587-666X.2022.2.113>
4. Kosyakova I.V., Novoseltsev S.D. Analysis of the factors influencing the competitiveness of the meat industry enterprises. *Vestnik nauki*, 2023, no. 12 (69), pp. 110-114.
5. Krutikov V.K., Yakunina M.V. *Regional meat market: competitiveness of enterprises and products*. Moscow: Noosphere, 2011, 160 p.
6. Mityashin G. Yu. Food security: forms and institutions of provision. *Theoretical Economics*, 2023, no. 3(99), pp. 104-116. [https://doi.org/10.52957/22213260\\_2023\\_3\\_104](https://doi.org/10.52957/22213260_2023_3_104)
7. Mnatsakanyan A.G., Korotkaya M.V. Formation of organizational and economic mechanism for managing the competitiveness of meat processing enterprises in an unstable environment. *National interests: priorities and security*, 2017, no. 8 (353), pp. 1457-1474. <https://doi.org/10.24891/ni.13.8.1457>
8. Problems and prospects of the livestock industry development in the region / D. I. Zhilyakov, Y. V. Plakhutina, V. G. Zaretskaya [et al.]. *Bulletin of Kursk State Agricultural Academy*, 2022, no. 1, pp. 97-105.
9. Development of meat production in Russia in the context of growth of effective demand of the population as a factor / D. I. Zhilyakov, O. S. Fomin, T. N. Solovieva [et al.]. *Bulletin of Kursk State Agricultural Academy*, 2023, no. 1, pp. 194-200.
10. Rybalko Yu.A. Trends in the development of production and processing of meat in the Republic of Belarus. *Economics and banks*, 2022, no. 1, pp. 63-70. <https://ojs.polessu.by/EB/article/view/1617>
11. Strategy of socio-economic development of the Republic of Tyva until 2030. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/e5d7757d02411b83d11bedda5f064078/61218rt.pdf>

12. Chernyakova M.M., Guslyakov M.S. Corporate social responsibility and corporate income management: problems of mutual influence. *Nauka Krasnoyarska* [Krasnoyarsk Science], 2024, vol. 13, no. 2, pp. 33-43. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2024-13-2-241>
13. Chernyakova, M.M.; Zlotin, A.V. Principles of organization management in the conditions of change implementation. *Nauka Krasnoyarska* [Krasnoyarsk Science], 2024, vol. 13, no. 2, pp. 44-54. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2024-13-2-240>
14. Chernyakova M.M., Limbach V.V. Influence of innovative infotechnologies on the agriculture of Krasnoyarsk Krai. *Vestnik of the Academy of Knowledge*, 2024, no. 3 (62), pp. 503-508.
15. Chernyakova M.M., Tabaev M.V. Features of state regulation of the agrarian economy of the Tyva Republic. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2024, no. 2 (61), pp. 451-454.
16. Chernyakova M.M., Tabaev M.V. Features of the organization of industrial tourism at the enterprises of food industry in the Republic of Tyva. *Industry and Agriculture*, 2024, no. 2(67), pp. 71-75.
17. Asaul A.N., Levin Y.A. Tools Of The Territory Competitive Advantages Realization In The Depressed Region. URL: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2019.12.05.34>
18. Kasseinova M. Current state and development prospects of meat industry in the Republic of Kazakhstan. URL: [https://www.researchgate.net/publication/306208426\\_Current\\_state\\_and\\_development\\_prospects\\_of\\_meat\\_industry\\_in\\_the\\_Republic\\_of\\_Kazakhstan](https://www.researchgate.net/publication/306208426_Current_state_and_development_prospects_of_meat_industry_in_the_Republic_of_Kazakhstan)
19. Russian Federation. Meat sector review. 2014. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/63fd80c7-b9ee-4521-aec7-06858c2c7e4c/content>

### ДАНИЕ ОБ АВТОРАХ

**Чернякова Мария Михайловна**, профессор кафедры государственного управления отраслевых политик, доктор эконом. наук, доцент *Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; Новосибирский государственный университет экономики и управления*

*ул. Нижегородская, 6, г. Новосибирск, 630102, Российская Федерация; ул. Каменская, 56, г. Новосибирск, 630099, Российская Федерация*  
*mariamix@mail.ru*

**Табаев Михаил Владимирович**, аспирант кафедры государственного управления отраслевых политик  
*Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации*  
*ул. Нижегородская, 6, г. Новосибирск, 630102, Российская Федерация*  
*tabaev86@mail.ru*

#### **DATA ABOUT THE AUTHORS**

**Maria M. Chernyakova**, Professor of the Department of Public Administration of Sectoral Policies, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
*Siberian Institute of Management - branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration;*  
*Novosibirsk State University of Economics and Management*  
*6, Nizhegorodskaya Str., Novosibirsk, 630102, Russian Federation;*  
*56, Kamenskaya Str., Novosibirsk, 630099, Russian Federation*  
*mariamix@mail.ru*  
*SPIN-code: 6028-9004*

**Mikhail V. Tabaeв**, Graduate Student of the Department of Public Administration of Sectoral Policies  
*Siberian Institute of Management - branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration*  
*6, Nizhegorodskaya Str., Novosibirsk, 630102, Russian Federation*  
*tabaev86@mail.ru*

Поступила 27.09.2024  
После рецензирования 12.11.2024  
Принята 15.11.2024

Received 27.09.2024  
Revised 12.11.2024  
Accepted 15.11.2024

## **ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ**

(<http://kras-science.ru/>)

Научно-практический рецензируемый журнал "Наука Красноярья" издается с целью пропаганды на территории Российской Федерации и за рубежом фундаментальных и фундаментально-прикладных региональных достижений современной экономической науки.

Тематический охват соответствует утвержденной номенклатуре научных специальностей: 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки); 5.2.2. Математические, статистические и инструментальные методы в экономике (экономические науки); 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки); 5.2.4. Финансы (экономические науки); 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки); 5.2.6. Менеджмент (экономические науки); 5.2.7. Государственное и муниципальное управление (экономические науки).

### **Требования к оформлению статей**

**Объем статей:** 16–24 страницы формата А4, включая таблицы, иллюстрации, список литературы. Рукописи большого объема принимаются по специальному решению Редколлегии с учетом доводов авторов.

**Поля** все поля – по 20 мм.

**Шрифт основного текста** Times New Roman

**Размер шрифта основного текста** 14 пт

**Межстрочный интервал** полуторный

**Отступ первой строки абзаца** 1,25 см

**Выравнивание текста** по ширине

**Автоматическая расстановка переносов** включена

**Нумерация страниц** не ведется

**Формулы** в редакторе формул MS Equation 3.0

**Рисунки** по тексту

**Ссылки на формулу** (1)

## **Обязательная структура статьи**

### **УДК**

**ЗАГЛАВИЕ** (на русском языке)

Автор(ы): фамилия и инициалы (на русском языке)

**Аннотация** (на русском языке)

**Ключевые слова:** отделяются друг от друга точкой с запятой (на русском языке)

**ЗАГЛАВИЕ** (на английском языке)

Автор(ы): фамилия и инициалы (на английском языке)

**Аннотация** (на английском языке)

**Ключевые слова:** отделяются друг от друга точкой с запятой (на английском языке)

Текст статьи (на русском языке)

**1. Введение.**

**2. Цель работы.**

**3. Материалы и методы исследования.**

**4. Результаты исследования и их обсуждение.**

**5. Заключение.**

**6. Информация о конфликте интересов.**

**7. Информация о спонсорстве.**

**8. Благодарности.**

## **Список литературы**

Библиографический список по ГОСТ Р 7.05-2008

## **References**

Библиографическое описание согласно требованиям журнала

### **ДАнные ОБ АВТОРАХ**

**Фамилия, имя, отчество полностью**, должность, ученая степень, ученое звание

Полное название организации – место работы (учебы) в именительном падеже без составных частей названий организаций, полный юридический адрес организации в следующей последовательности: улица, дом, город, индекс, страна (на русском языке)

*Электронный адрес*

### **DATA ABOUT THE AUTHORS**

**Фамилия, имя, отчество полностью**, должность, ученая степень, ученое звание

Полное название организации – место работы (учебы) в именительном падеже без составных частей названий организаций, полный юридический адрес организации в следующей последовательности: дом, улица, город, индекс, страна (на английском языке)

*Электронный адрес*

*SPIN-код в SCIENCE INDEX:*

*ORCID:*

*ResearcherID:*

*Scopus Author ID:*

## **RULES FOR AUTHORS**

(<http://kras-science.ru/>)

**Krasnoyarsk Science: Economic Journal** is a social and scientific-and-practical peer reviewed journal designed to promote both fundamental and applied regional achievements of modern economic science in the Russian Federation and abroad.

Journal subject headings: Economic theory; Mathematical, statistical and instrumental methods in economics; Regional and branch economy; Finance; World economy; Management; State and municipal administration.

For the purposes of publication, the editorial board of the journal selects reviews, analytical articles and original research papers as well as brief reports and professional reviews on most significant achievements in the field of economics.

### **Requirements for the articles to be published**

**Volume of the manuscript:** 16–24 pages A4 format, including tables, figures, references. Manuscripts of larger volume are accepted by special decision of the Editorial Board, taking into account the arguments of the authors.

**Margins all margins** – 20 mm each

**Main text font** Times New Roman

**Main text size** 14 pt

**Line spacing** 1.5 interval

**First line indent** 1,25 cm

**Text align** justify

**Automatic hyphenation** turned on

**Page numbering** turned off

**Formulas** in formula processor MS Equation 3.0

**Figures** in the text

**References to a formula** (1)

**Article structure requirements****TITLE** (in English)

Author(s): surname and initials (in English)

**Abstract** (in English)**Keywords:** separated with semicolon (in English)

Text of the article (in English)

**1. Introduction.****2. Objective.****3. Materials and methods.****4. Results of the research and Discussion.****5. Conclusion.****6. Conflict of interest information.****7. Sponsorship information.****8. Acknowledgments.****References**

References text type should be Chicago Manual of Style

**DATA ABOUT THE AUTHORS****Surname, first name (and patronymic) in full**, job title, academic degree, academic title

Full name of the organization – place of employment (or study) without compound parts of the organizations' names, full registered address of the organization in the following sequence: street, building, city, postcode, country

*E-mail:**ORCID:**ResearcherID:**Scopus Author ID:*

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА КАК РЕЗУЛЬТАТ АДАПТАЦИИ К УСЛОВИЯМ ВОЛАТИЛЬНОЙ РЫНОЧНОЙ КОНЪЮНКТУРЫ <b>Т.А. Чилимова</b> .....	7
ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ <b>Д.В. Сныткин</b> .....	24
НАЛОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ ЭКСПОРТНЫХ ОПЕРАЦИЙ: ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ, ПУТИ РЕШЕНИЯ <b>К.В. Адольф</b> .....	40
РОЛЬ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ <b>А.Н. Мелюхин</b> .....	55
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ВУЗОВ <b>Ю.В. Мездриков, О.В. Белова</b> .....	70
ОНЛАЙН-КОМЬЮНИТИ КАК СОВРЕМЕННЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ <b>В.А. Демирова</b> .....	93
ТРЕНДЫ МАРКЕТИНГА В ЭКОНОМИКЕ ДАННЫХ (2024–2025) <b>С.В. Кошевенко</b> .....	105
ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ФИНАНСАМИ НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ КАРЕЛИЯ <b>Л.С. Федоткина, Н.В. Левкин</b> .....	116

ДИНАМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ БЮДЖЕТА  
УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

**А.В. Ганичева, А.В. Ганичев** ..... 135

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ФАКТОРЫ,  
ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ  
МЯСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ ТЫВА

**М.М. Чернякова, М.В. Табаев** ..... 149

**ПРАВИЛА ДЛЯ АВТОРОВ** ..... 162

# CONTENTS

## ECONOMIC STUDIES

FINANCIAL STABILITY OF AN ECONOMIC ENTITY AS A RESULT OF ADAPTATION TO THE CONDITIONS OF A VOLATILE MARKET ENVIRONMENT <b>T.A. Chilimova</b> .....	7
PROBLEMS OF PERSONNEL POLICY IN THE ACTIVITIES OF SPORTS INSTITUTIONS <b>D.V. Snytkin</b> .....	24
TAX CONTROL OF EXPORT OPERATIONS: PROBLEMS, PROSPECTS, SOLUTIONS <b>K.V. Adolf</b> .....	40
FEATURES OF GOAL-SETTING OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS <b>A.N. Melyukhin</b> .....	55
IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF FINANCING AND STIMULATION OF RESEARCH WORK OF UNIVERSITIES <b>Yu.V. Mezdrikov, O.V. Belova</b> .....	70
THE ONLINE COMMUNITY AS A MODERN MARKETING TOOL <b>V.A. Demirova</b> .....	93
MARKETING TRENDS IN THE DATA ECONOMY (2024–2025) <b>S.V. Koshevenko</b> .....	105
PROBLEMS OF MUNICIPAL FINANCE MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF KARELIA <b>L.S. Fedotkina, N.V. Levkin</b> .....	116

DYNAMIC MODEL OF THE BUDGET  
OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

**A.V. Ganicheva, A.V. Ganichev** ..... 135

CURRENT STATE AND FACTORS DETERMINING  
THE COMPETITIVENESS OF MEAT ENTERPRISES INDUSTRY  
OF THE REPUBLIC OF TUVA

**M.M. Chernyakova, M.V. Tabaev** ..... 149

**RULES FOR AUTHORS** ..... 162



Подписано в печать 30.12.2024. Дата выхода в свет 30.12.2024.  
Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 12,25. Тираж 3000 экз. Свободная цена.  
Заказ 134/24. Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии  
«Издательство «Авторская Мастерская» (ИП Давгуненко А.А. ИНН  
344210747590). Адрес типографии: ул. Проезд Добролюбова 3 стр. 2,  
г. Москва, 127254, Россия.