

5.2.3. РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ)

Научная статья

УДК 334

DOI: 10.53914/issn2071-2243_2026_1_152

EDN: KOKZYZ

Формирование муниципальных флагманских проектов на территории сельских агломераций: финансовый аспект

Сергей Валентинович Богачев¹, Валерий Иванович Хоружий^{2✉},
Александр Владимирович Гурнак³

^{1, 2, 3} Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

² vikhoruzhii@fa.ru✉

Аннотация. Муниципальные флагманские проекты (МФП) широко используются в стратегиях социально-экономического развития на региональном и местном уровнях, в том числе в сельских агломерациях (СА). При этом в условиях ограниченной финансовой самостоятельности большинства сельских муниципалитетов особую актуальность приобретает разработка методологически обоснованного подхода к формированию МФП с минимальным участием местного бюджета и максимальным привлечением внешних ресурсов. Уточнены теоретические основы применения инструмента «муниципальный флагманский проект», проанализированы источники финансирования и разработан методический подход к обоснованию МФП с учетом степени финансовой автономии органов местного самоуправления (ОМС). Показано, что финансовая устойчивость multifunctional фермерских хозяйств в СА зависит от степени их интеграции в федеральные и региональные программы поддержки, а также от способности ОМС мобилизовать внебюджетные ресурсы. Оптимальная модель финансирования МФП должна быть гибридной: участие местного бюджета – не более 10–15%, остальное – за счет грантов, частных инвестиций, государственно-частного партнерства и инициативного бюджетирования. Следует развивать методологию оценки «бюджетного возврата» – прогноза роста собственных доходов местного бюджета за счет увеличения экономической активности, развития малого бизнеса и туристического потока. Рекомендуется внедрять практику межмуниципального сотрудничества при формировании multifunctional зон, особенно в рамках СА, что позволяет снизить издержки и повысить эффект масштаба. В перспективе повышение финансовой самостоятельности ОМС должно стать не следствием, а условием успешной реализации МФП. Для этого необходимо развивать местную экономику, поддерживать предпринимательство и внедрять цифровые технологии в управление. Успешная реализация проекта возможна при комплексном подходе к финансированию, основанном на принципах синергии, устойчивости и вовлеченности всех заинтересованных сторон.

Ключевые слова: муниципальный флагманский проект (МФП), сельская агломерация, стратегия социально-экономического развития, источники финансирования МФП, бюджет

Финансирование: статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Москва) в 2025 году.

Для цитирования: Богачев С.В., Хоружий В.И., Гурнак А.В. Формирование муниципальных флагманских проектов на территории сельских агломераций: финансовый аспект // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2026. Т. 19, № 1(88). С. 152–165. https://doi.org/10.53914/issn2071-2243_2026_1_152-165.

5.2.3. REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS (ECONOMIC SCIENCES)

Original article

Formation of Municipal Flagship Projects in rural agglomerations: Financial aspects

Sergey V. Bogachev¹, Valery I. Khoruzhiy^{2✉}, Aleksandr V. Gurnak³

^{1, 2, 3} Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

² vikhoruzhii@fa.ru✉

Abstract. Municipal flagship projects (MFPs) are widely used in socio-economic development strategies at the regional and local levels, including in rural agglomerations. At the same time, in conditions of limited financial independence of the majority of rural municipalities, the development of a methodologically sound approach to the formation of MFPs with minimal participation of the local budget and maximum involvement of external resources becomes particularly relevant. The theoretical foundations of the application of the “Municipal Flagship Project” tool have been clarified, the sources of financing have been studied, and a methodological approach to the justification of MFPs has been developed, taking into account the degree of financial autonomy of local governments. It is shown that the financial stability of multifunctional farms in rural agglomeration depends on the degree of their integration into federal and regional support programs, as well as on the ability of compulsory health insurance to mobilize extra-budgetary resources. The optimal MFP financing model should be a hybrid one: local budget participation – no more

than 10-15%, the rest – through grants, private investments, public-private partnerships and initiative budgeting. It is necessary to develop a methodology for assessing the “budget return” – forecasting the growth of local budget own revenues due to increased economic activity, small business development and tourist flow. It is recommended to introduce the practice of inter-municipal cooperation in the formation of multifunctional zones, especially within the framework of rural agglomeration, which reduces costs and increases economies of scale. In the future, increasing the financial independence of compulsory medical insurance should not be a consequence, but a condition for the successful implementation of the MFP. To do this, it is necessary to develop the local economy, support entrepreneurship and introduce digital technologies into management. The successful implementation of the project is possible with an integrated approach to financing based on the principles of synergy, sustainability and the involvement of all stakeholders.

Keywords: municipal flagship project (MFP), rural agglomeration, socio-economic development strategy, sources of financing, budget

Funding: the paper was prepared based on the results of research supported by the budgetary funds within the state assignment to the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow) in 2025.

For citation: Bogachev S.V., Khoruzhiy V.I., Gurnak A.V. Formation of Municipal Flagship Projects in rural agglomerations: Financial aspects *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Vestnik of Voronezh State Agrarian University*. 2026;19(1):152-165. (In Russ.). https://doi.org/10.53914/issn2071-2243_2026_1_152-165.

Введение
Правительством Российской Федерации в соответствии с поручением Президента РФ в октябре 2021 г. был принят «Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года». Инструментами достижения показателей Единого плана стали национальные проекты и государственные программы РФ, при реализации которых все большее значение приобретает проектный подход в стратегическом управлении на муниципальном уровне [2, 28].

Муниципальные флагманские проекты (МФП), несмотря на отсутствие четкого законодательного определения, активно используются в стратегиях социально-экономического развития (СЭР) как инструмент достижения конкурентных преимуществ территории [4, 5, 21]. Особую актуальность МФП приобретают для сельских агломераций, где требуется комплексное решение задач в сферах экономики, экологии и качества жизни [1, 25].

Однако, по мнению таких исследователей, как Б.С. Жихаревич и Т.К. Прибышин, А.Н. Кириллова и Н.Н. Мусинова, О.А. Козлова и М.Н. Макарова [5, 8, 9], для обоснования значительной части муниципальных флагманских проектов используются различные методологические подходы, что затрудняет формализацию оценки их идентифицируемости и финансовой реализуемости. Более 60% сельских муниципалитетов в России имеют низкий уровень финансовой самостоятельности: собственные доходы покрывают менее 30% расходов [19]. В этих условиях ключевым фактором становится не столько объем бюджетного участия, сколько способность органов местного самоуправления мобилизовать внебюджетные ресурсы и интегрировать проект в федеральные и региональные программы.

Цель данного исследования заключалась в разработке рекомендаций по формированию муниципальных флагманских проектов на территориях сельских агломераций с учетом особенностей их финансирования.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- уточнены теоретические основы применения инструмента «муниципальный флагманский проект»;
- проанализированы источники и модели финансирования МФП;
- разработан методический подход к формированию портфеля МФП на территории сельской агломерации.

Аналитическая часть

В ходе исследования для решения поставленных задач были определены предмет и объект, информационная база и применялись общие и специальные методы научного познания (монографический, контент-анализ, системный подход, сравнение, группировка, логическое обобщение).

Предмет исследования – процесс формирования МФП на территории сельской агломерации с точки зрения возможностей финансирования.

Объект исследования – МФП как инструмент реализации стратегии социально-экономического развития на местном уровне.

Информационная база исследования: нормативно-правовые документы по стратегическому планированию и разработке долгосрочных программ развития сельских территорий, сайты администраций субъектов федерации и муниципальных образований, публикации по теме исследования.

Научный интерес к финансовым аспектам формирования МФП в стратегии социально-экономического развития на территории сельских агломераций обусловлен следующими обстоятельствами. Формирование муниципальных проектов пока не получило нормативно-правового закрепления в законодательстве по стратегическому планированию (Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ [17], Методические рекомендации по разработке и корректировке Стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации (утверждены приказом Минэкономразвития РФ от 28.03.2017 № 132) [14].

Что касается практики, то в данном контексте следует отметить, что портфели МФП, разработанные Консорциумом Леонтьевский центр – AV Group в стратегиях социально-экономического развития муниципальных образований ряда субъектов федерации, успешно реализуются на протяжении последнего десятилетия. Об этом свидетельствуют итоги проведенного в 2022 г. конкурса муниципальных стратегий «Реализованные стратегии: от идеи до воплощения» (далее – КМС-2022), в котором приняли участие 33 муниципальных образования из 19 регионов [5, 22]. В ходе конкурса из 75 представленных МФП были определены лучшие по результатам экспертной оценки, включающей финансовое обеспечение. Формальные критерии оценки проектов, замечания экспертов и опыт победителей конкурса, к сожалению, не были взяты за основу типовой методики формирования МФП. Возможно, это объясняется тем, что на уровне муниципальных образований реализуются два вида проектов (муниципально-частного партнерства и инициативного бюджетирования), которые регламентированы законодательством и определяют степень финансового участия органов местного самоуправления в их реализации [8, 9, 10].

На сельских территориях большинства субъектов федерации созданы сельские агломерации в соответствии с двумя основополагающими документами: Государственной программой «Комплексное развитие сельских территорий» (далее ГП КРСТ) [13] и «Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года» [15]. Развитие сельских агломераций осуществляется на основе долгосрочных планов, направленных на обеспечение оптимального использования имеющихся ресурсов для решения экономических, социальных и экологических проблем [1, 25], которые могут пересекаться как по срокам и решаемым задачам, так и источникам финансирования с МФП, реализуемыми в рамках стратегии социально-экономического развития муниципального образования, территориально совпадающего с сельской агломерацией. Эти обстоятельства необходимо учитывать в ходе уточнения теоретико-методических основ применения инструмента «муниципальный флагманский проект» и прежде всего при оценке идентифицируемости проекта как «флагманского», так и «муниципального».

Российские ученые активно изучают опыт стратегического планирования регионов, высказывая мнение о необходимости анализа флагманских проектов как важных частей стратегий развития муниципалитетов. По итогам КМС-2022 его организаторы предложили внести изменения в формулировку флагманского проекта, которая была рекомендована участникам Конкурса до его начала для оценки проектов, и определили ФП как «крупный проект или группу взаимодополняющих проектов физических или институциональных преобразований, направленных на достижение стратегической цели

сообщества или решение значимых местных проблем и создающих потенциал для новых значимых инициатив» [22, с. 28]. Т.К. Прибышин и Р.А. Гресь, анализируя успешную реализацию флагманских инициатив в Конкурентной стратегии Большого Эдмонтона (Канада), отмечают, что «флагманские инициативы представляют собой прошивающие, пронизывающие инициативы, направленные на решение острых проблем и использование возможностей, являющихся общими для многих кластеров», при реализации которых необходимо сотрудничество между кластерами [21, с. 292].

По нашему мнению, флагманские инициативы можно в полной мере считать муниципальными, поскольку они были направлены на решение проблем, обеспечивающих взаимодействие кластеров (развитие муниципальной инфраструктуры) на конкретной территории, организуемой и финансируемой муниципалитетом. Это объясняется тем, что в канадской модели бюджетного федерализма органы местного самоуправления наделены широкими финансовыми полномочиями, вплоть до самостоятельного установления местных налогов и сборов и их администрирования. Канадский бюджетный федерализм позволяет реализовывать муниципальные флагманские проекты на принципах финансовой автономии муниципальных образований [6]. Российский бюджетный федерализм, в отличие от канадского, имеет особенности, связанные с высокой централизацией, поэтому, как отмечает А.Ф. Пасынков [19], даже в бездотационных субъектах федерации муниципальные образования не могут обеспечить сбалансированность доходов и расходов местного бюджета и получают дотации из регионального бюджета. Поэтому МФП, хотя и реализуются за счет федерального, регионального и местного бюджетов, доля финансирования за счет местного бюджета в них минимальна. Однако это не исключает участие органов местного управления в организации формирования и реализации проектов, что отмечают эксперты, оценивавшие МФП на КМС-2022 [5].

Таким образом, на основе анализа конкурсных материалов и стратегий СЭР [5, 21, 22] можно определить три критерия «муниципальности» проекта:

- территориальный – локализация на территории муниципального образования;
- организационный – инициатива и управление со стороны органов местного самоуправления;
- финансовый – участие местного бюджета и ожидаемый эффект в виде налоговых поступлений.

Наряду с идентификацией при формировании МФП целесообразно соблюдение трех принципов:

- согласованности по ресурсам и результатам с федеральными (национальными), региональными, местными проектами, программами и стратегиями;
- синхронизации для определения резервов экономии средств местного бюджета за счет межмуниципального сотрудничества и «бюджетного возврата» в ходе реализации проекта;
- степени финансовой автономии органов местного самоуправления, обеспечивающей прямое или косвенное бюджетное финансирование, а также использование муниципально-частного партнерства или инициативного бюджетирования.

Таким образом, можно констатировать, что МФП в российской практике представляют собой инвестиционную инициативу, направленную на решение стратегических задач развития территории и обладающую высоким мультипликативным эффектом [5]. В отличие от канадской модели, где муниципалитеты обладают широкой финансовой автономией [6], в России МФП чаще всего реализуются при доминирующем участии федерального и регионального бюджетов [19]. Участие органов местного самоуправления наряду с локацией и регистрацией на территории муниципального образования, а также прямое или косвенное, полное или частичное финансирование из местного бюджета позволяют оценить уровень «муниципальности» проекта, поскольку создают предпосылки пополнения местного бюджета и оценки эффективности деятельности муниципалитета.

Однако наряду с финансированием из местного бюджета для реализации МФП используются и другие источники. Так, организаторами КМС-2022 было определено пять типов источников финансирования МФП, в частности:

- средства федерального бюджета;
- средства регионального бюджета;
- средства местного бюджета;
- внебюджетные средства (фонды и заемные средства);
- средства инвесторов.

По данным изучения информации о структуре финансирования заявленных на КМС-2022 проектов в разрезе вышеприведенных типов выявлено следующее: суммарно доля проектов с четырьмя и пятью источниками финансирования составила 21,8% (от проанализированных 55); в 15 проектах было обозначено три источника финансирования – 27,3%; наибольшей оказалась доля проектов (50,9%) с одним и двумя источниками – соответственно 9 и 19 проектов [22, с. 24].

При этом организаторы КМС-22 не определяют такого важного направления, как косвенное финансирование за счет получения налоговых льгот и преференций, что приводит к «выпадающим» доходам бюджета и, естественно, увеличивает объем бюджетного финансирования. Так, в частности победитель конкурса МФП ОЭЗ РУ «Задонье» (расположен на территории сельской агломерации – г. Задонск с прилегающими территориями в Задонском муниципальном районе Липецкой области) указывает, что на проект, который реализовывался в течение 2006–2022 гг., было истрачено 20 млрд руб., из них лишь 13% – бюджетные средства. Однако в рамках ОЭЗ РУ «Задонье» действовали льготы по региональным и местным налогам, что, безусловно, увеличивает объем бюджетного финансирования из регионального и местного бюджетов.

Исходя из вышеизложенного, долю расходов местного бюджета в структуре источников финансирования МФП Kmb предложено определять по следующей формуле:

$$Kmb = \frac{Rmb + Lmb - Pmb}{Rfb + Rsb + Rmb + Vb + Sp + Ib + Mp} \times 100,$$

где Rmb – расходы федерального бюджета;

Rsb – расходы субфедерального бюджета;

Rmb – расходы местного бюджета;

Vb – внебюджетные средства;

Lmb – льготы по местным налогам;

Pmb – поступления в местный бюджет в ходе реализации проекта (бюджетный возврат);

Sp – прямые частные инвестиции;

Ib – частные инвестиции – инициативное бюджетирование;

Mp – частные инвестиции – муниципально-частное партнерство.

Необходимо отметить, что практически во всех проектах – участниках конкурса МФП доля финансирования из местного бюджета находилась на уровне 10–15%, что можно принять за экспертно установленный объем.

Структура источников финансирования проектов для обеспечения реализации устойчивых моделей развития сельских территорий несколько отличается от структуры финансирования МФП – участников конкурса КМС-2022. Это обычно проявляется в рамках нацпроектов и госпрограмм (в частности, «Комплексное развитие сельских территорий», «Жилье и городская среда», «Туризм и индустрия гостеприимства») и несколько нивелирует проблему финансовой реализуемости проектов в условиях роста числа инициатив на местном уровне.

По данным Министерства финансов России в 2023–2024 гг. [23, 24] более 90% муниципальных образований являлись получателями дотаций, а учитывая то, что муниципальные образования сельских поселений занимают более 70% от общего числа муниципальных образований, можно сделать вывод о том, что это существенно ограничивает возможности прямого финансирования МФП из местных бюджетов. В то же время федеральные и региональные субсидии, как правило, носят целевой и конкурсный характер, что требует от муниципалитетов высокой степени проектной готовности, наличия проработанной стратегии и способности мобилизовать софинансирование.

В ходе реализации программы «Агротуризм», действующей в рамках нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства», накоплен положительный опыт синхронизации федеральных, региональных и местных источников финансирования [18]. В 2024 г. в рамках программы было поддержано более 150 проектов в сельских агломерациях, при этом средний уровень софинансирования из местных бюджетов составил около 12%, что соответствует значению 10–15% для МФП – конкурсантов КМС-2022. Результаты мониторинга реализации проектов содержат данные о созданных рабочих местах, увеличении оборота сельхозпродукции, росте налоговых поступлений в местный бюджет, что позволяет оценить в перспективе так называемый эффект «бюджетного возврата» [18].

Особо следует отметить использование муниципально-частного партнерства инициативного бюджетирования и в проектах, направленных на решение задач устойчивого развития сельских территорий. Так, по данным Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды (в том числе на сельских территориях), в 2024 г. более 40% победивших проектов в сельской местности были реализованы при участии граждан и бизнеса [20]. Однако масштабы таких практик остаются локальными, поскольку зависят от профессиональных качеств кадрового потенциала местных администраций, уровня доверия населения и наличия местных предпринимателей, готовых инвестировать в развитие территории.

Рассмотрим проекты, направленные на решение задач устойчивого развития сельских территорий (табл. 1), ставшие победителями Всероссийского конкурса инициативного бюджетирования в 2022 и 2024 гг., с точки зрения их соответствия принципам формирования и структуре источников финансирования МФП. Выбор указанных проектов для анализа обусловлен возможностями оценить структуру финансирования проекта.

Таблица 1. Характеристики проектов, направленных на решение задач устойчивого развития сельских территорий

Наименование проекта локация	Цель проекта, связь с задачами устойчивого развития сельских территорий	Участие органов местного самоуправления	Объем финансирования / в том числе из МБ (местный бюджет), тыс руб.
Народный парк «Возрождение» / Республика Крым, Советский район, село Краснофлотское	Развитие общественных пространств и новых туристических маршрутов	Первичный отбор местных инициатив, помощь в разработке проектов, организация софинансирования, аккумуляция средств и выбор подрядчика для реализации проекта на конкурсной основе	1850 / 200 МБ
СИК «Детская спортивная площадка «Джунгли» / Свердловская область, Алапаевский район, пгт Верхняя Синячиха	Развитие физической культуры и спорта для детей с ограниченными возможностями		1867 / 907 МБ
«Тушим огонь, разжигая сердца» / Республика Башкортостан, Куюргазинский район, село Бахмут	Повышение безопасности жизнедеятельности за счет организации добровольной пожарной команды		1800 / 270 МБ

Источник: составлено авторами по данным [7, 16].

Анализ муниципальных флагманских проектов, приведенных в таблице 1, свидетельствует о том, что они направлены на решение задач развития туризма, общественных пространств, а также безопасности жизнедеятельности. Показана доля участия в их реализации органов местного самоуправления, а также использование различных источников финансирования, включая средства региональных программ, частных инвестиций и механизмов инициативного бюджетирования при участии местного бюджета (табл. 2).

Таблица 2. Структура источников финансирования проектов, направленных на решение задач устойчивого развития сельских территорий

Источники финансирования проекта	Народный парк «Возрождение»		СИК «Детская спортивная площадка «Джунгли»»		«Тушим огонь, разжигая сердца»	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Бюджет субъекта федерации	1500	81,1	394,1	21,1	990	55
Местный бюджет	200	10,8	907	48,6	270	15
Частные инвестиции	50	2,7	468,8	25,1	270	15
Инициативное бюджетирование	100	5,4	97,1	5,2	270	15
Итого	1850	100,0	1867	100,0	1800	100,0

Источник: составлено авторами по данным [7, 16].

Анализ данных таблицы 2 подтверждает тезис о том, что грамотно спроектированный МФП может быть реализован при участии местного бюджета, если он использует коммерческий потенциал бизнеса и привлекает внешние источники финансирования, включая инициативное бюджетирование. При этом необходимо координировать действия всех участников финансирования проекта путем создания информационной базы для оценки возможных эффектов от реализации проектов, а также системы управления рисками, связанными со снижением налоговых поступлений или изменениями условий софинансирования.

Методическая часть

В настоящее время в Липецкой области активно развивается практика формирования муниципальных флагманских проектов в рамках стратегий социально-экономического развития муниципальных районов. В таблицах 3 и 4 конкретизированы по источникам финансирования МФП, реализация которых осуществлялась в муниципальных образованиях Липецкой области в 2024–2025 гг.

Анализ данных, приведенных в таблицах 3 и 4, показывает, что в 2024–2025 гг. в Липецкой области шла реализация более 10 муниципальных программ, 70% которых финансировались в рамках национальных и региональных проектов. Это подтверждает тенденцию к централизованному финансированию муниципальных программ, что требует от органов местного самоуправления высокой проектной зрелости и способности к софинансированию.

В Данковском муниципальном районе при непосредственном участии доктора экономических наук, профессора С.В. Богачева в рамках договора между администрацией Данковского муниципального района и ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в 2024 г. были разработаны три взаимосвязанных муниципальных флагманских проекта для включения в Стратегию социально-экономического развития Данковского муниципального района Липецкой области на период до 2030 года [26].

В таблице 5 представлены основные характеристики этих проектов.

Таблица 3. Распределение по источникам и объемам финансирования МФП, реализация которых осуществлялась в муниципальных образованиях Липецкой области в 2024–2025 гг.

Флагманский проект		Источник финансирования		
Наименование проекта	Содержание	Бюджет		Частные инвестиции
		федеральный	региональный	
Грязинский район				
Расширение ОЭЗ «Липецк»	Строительство завода изоляционных материалов			6,3 млрд руб.
Данковский район				
Строительство логистического хаба	Интеграция с маршрутами М12 «Восток»	3,5 млрд руб.		
Добровский округ				
Строительство всесезонной ледовой арены	Комплексное развитие села Доброе		1,7 млрд руб.	
Ремонт автодорог	Протяженность 10,4 км	461 млн руб.		
Елецкий район				
Промышленное цветоводство	Тепличный комплекс			13,5 млрд руб.
Модернизация водоснабжения	Строительство очистных сооружений		811,8 млн руб.	
Лебединский район				
Реконструкция школы № 3	Строительство переходного корпуса и модернизация инфраструктуры	1,3 млрд руб.		
Липецкий район				
Реконструкция комплекса «Липецккурорт»	Создание современной рекреационной зоны			6 млрд руб.
Развитие IT-кластера	Поддержка стартапов	Налоговые льготы и гранты		
Тербунский район				
Модернизация системы ЖКХ	Замена ветхих сетей	1,2 млрд руб.		
Усманский район				
Строительство хирургического корпуса детской больницы	В рамках нацпроекта «Здравоохранение»	2 млрд руб.		
Чаплыгинский район				
Капремонт школ	50 учебных заведений	6 млрд руб.		

Источник: составлено авторами по данным [27, с. 292–297: Приложение 3. Стратегический портфель приоритетных инвестиционных проектов].

Таблица 4. МФП, реализуемые в муниципальных образованиях Липецкой области в 2024–2025 гг. и финансируемые за счет нацпроектов, государственных и региональных программ

Районы	Флагманский проект	
	Наименование	Содержание
Грязинский	Программа «Сельский учитель»	Социальные выплаты педагогам, переезжающим в села
Данковский	Поддержка молодых фермеров	Гранты до 5 млн руб. на запуск агробизнеса
Задонский	Ремонт бассейна «Янтарь»	Включен в ГП КРСТ
Задонский	Туристический кластер «Задонщина»	Развитие паломнических маршрутов и гостевых домов
Лебединский	Создание агрокластеров	Поддержка фермерских хозяйств
Тербунский	Центр цифрового образования IT-клуб	Освоение актуальных и востребованных знаний, навыков и компетенций в сфере IT-технологий
Усманский	Сельскохозяйственные кооперативы	ЕСХН-льготных проектов на 500 млн руб.
Чаплыгинский	Создание многофункциональных центров (МФЦ)	Внедрение цифровых сервисов обслуживания сельских жителей

Источник: составлено авторами по данным [27, с. 292–297: Приложение 3. Стратегический портфель приоритетных инвестиционных проектов].

Таблица 5. Основные характеристики МФП из Стратегии социально-экономического развития Данковского муниципального района Липецкой области на период до 2030 года

Наименование МФП	Описание МФП	Ожидаемые результаты МФП	Источники финансирования МФП
«Данковские слободки» (реализация рекреационно-туристического потенциала муниципального района)	Вовлечение в оборот неиспользуемых объектов для туризма или рекреации; развитие средств размещения, дорожно-транспортной инфраструктуры, торговли, общественного питания, досуга и развлечений	Создание дополнительных рабочих мест, увеличение налоговых поступлений, новые ежегодные культурные мероприятия, эффективное взаимодействие власти и бизнеса	Федеральный, региональный и местный бюджеты, частные инвестиции
«Данковские гостинцы: вкусно, аппетитно и полезно»	Расширение ассортимента фирменных хлебобулочных и кондитерских изделий, молочных продуктов с пробиотиками. Организация гастрономического и медицинского туризма, проведение мастер-классов, экскурсий на предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности	Создание дополнительных рабочих мест, увеличение налоговых поступлений, улучшение здоровья населения	Региональный и местный бюджеты, частные инвестиции
Укрепление экологической безопасности муниципального района	Снижение загрязнения водоемов продуктами животноводства, фильтрация и рекуперация отработанного воздуха, развитие системы сбора и переработки твердых коммунальных и промышленных отходов	Ликвидация мест несанкционированного размещения отходов, расчистка русла реки Дон и прудов, внедрение природосберегающих технологий	Федеральный, региональный и местный бюджеты, частные инвестиции

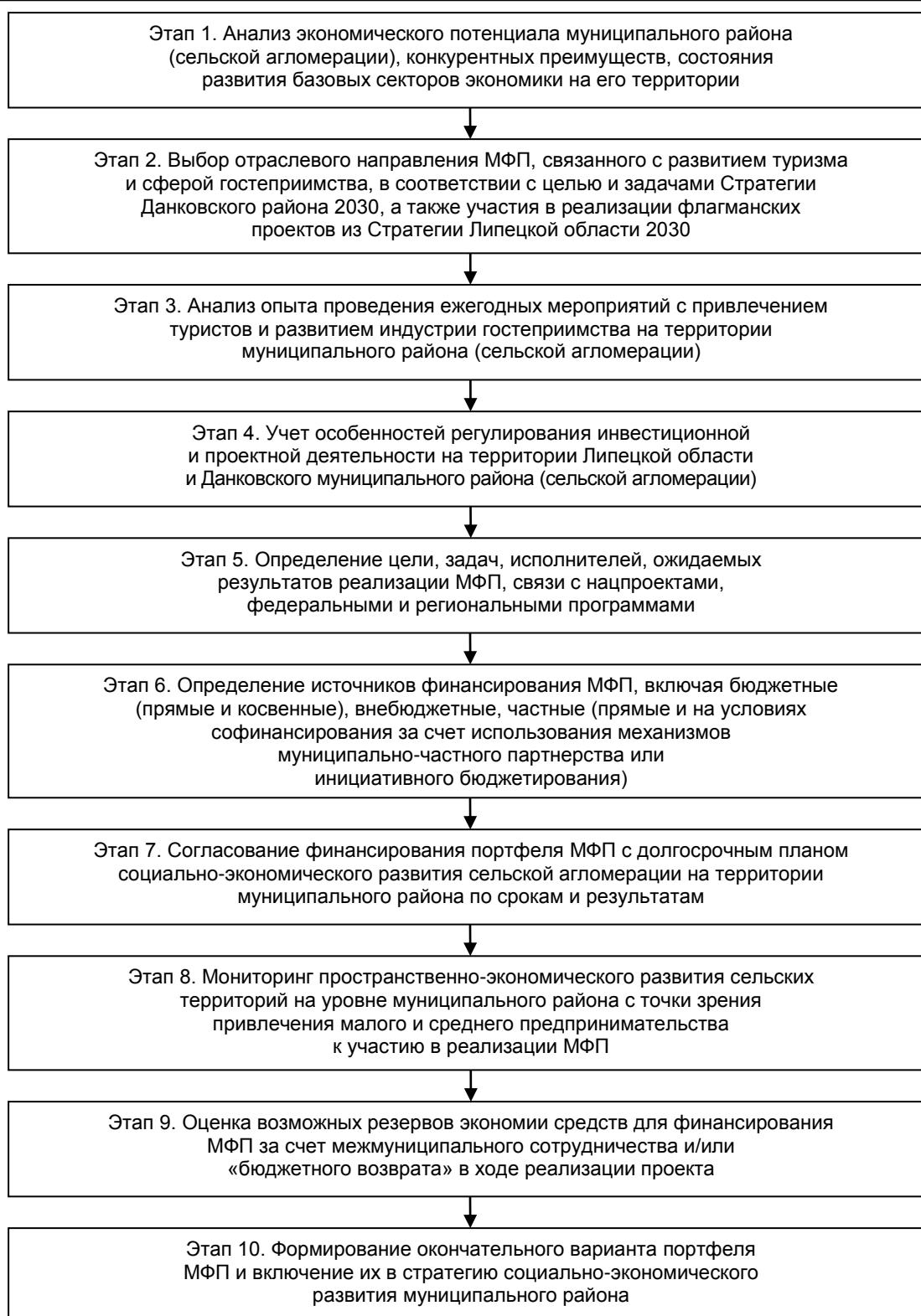
Источник: составлено авторами по данным [26, с. 58–64: Раздел 5. Муниципальные флагманские проекты].

МФП отвечают критериям «муниципальности» и принципам формирования, так как разработаны по инициативе органов местного самоуправления Данковского муниципального района, согласованы со Стратегией социально-экономического развития Липецкой области на период до 2030 г. (далее – Стратегия Липецкой области 2030), населением и бизнесом, при этом органы местного самоуправления могут влиять на их реализацию.

Проекты имеют достаточную финансовую автономию и диверсификацию источников финансирования. Предполагается финансирование как из федерального и регионального бюджетов, так и местного бюджета, а также инвестирование за счет средств малого и среднего предпринимательства. Для обоснования портфеля МФП, связанных с развитием туризма и сферой гостеприимства в Данковском муниципальном районе (сельской агломерации), использовался следующий методический подход, который схематично представлен на рисунке.

Особого внимания заслуживают этапы 7–9, реализация которых прямо и косвенно укрепляет финансовую самостоятельность муниципального района. Так, мониторинг пространственно-экономического развития сельских территорий (этап 7) позволил определить приоритетные отрасли (растениеводство, животноводство, перерабатывающая промышленность) и виды деятельности в сфере туризма и гостеприимства с учетом природо-ресурсных факторов и условий, влияющих на финансирование проектов [11].

Мероприятия по расчистке реки Дон, предусмотренные в проекте «Укрепление экологической безопасности муниципального района» (табл. 5), дублируются в долгосрочном плане развития сельской агломерации, что обеспечивает экономию расходов местного бюджета для реализации МФП. Сэкономленные средства могут быть использованы для финансирования других мероприятий, включая проекты инициативного бюджетирования [12].



Методический подход к разработке портфеля МФП в сфере туризма и гостеприимства Данковского муниципального района (на территории сельской агломерации)

Источник: составлено авторами.

Организация межмуниципального сотрудничества с соседними районами (Лебедянским и Чаплыгинским) позволит обеспечить проведение совместных мероприятий событийного туризма, что, в свою очередь, создаст предпосылки для снижения затрат местного бюджета на реализацию МФП [9].

Следует отметить, что основным бюджетобразующим источником в муниципальном районе являются предприятия малого и среднего бизнеса [3], что позволяет оценить их прямое и косвенное участие в софинансировании не только МФП «Данковские гостинцы: вкусно, аппетитно и полезно», но и МФП «Данковские слободки (реализация рекреационно-туристического потенциала муниципального района)» в части развития сервисной инфраструктуры туризма, торговли, общественного питания, средств размещения.

По результатам выполнения задач, связанных с уточнением теоретических основ применения инструмента «муниципальный флагманский проект» и анализом источников и моделей финансирования МФП, разработан методический подход к обоснованию портфеля МФП на территории сельской агломерации на примере Данковского муниципального района Липецкой области.

Методический подход к разработке портфеля МФП (см. рис.) может быть формализован в алгоритм, включающий такие блоки, как:

- анализ стратегических документов;
- выявление конкурентных преимуществ территории;
- определение приоритетных отраслей с учетом мониторинга пространственно-экономического развития;
- формирование проектной идеи;
- оценка финансовой самостоятельности органов местного самоуправления;
- поиск источников финансирования (бюджетных, внебюджетных, частных);
- организация межмуниципального сотрудничества;
- расчет ожидаемого «бюджетного возврата»;
- согласование с населением и бизнесом;
- включение в стратегию СЭР и программу реализации.

Полученные в ходе исследования результаты (в частности, уточнение идентификации МФП, принципов его формирования и классификации источников финансирования, а также методический подход по формированию портфеля МФП на территории сельской агломерации) могут быть рекомендованы для использования специалистами в сфере стратегического планирования и органам местного самоуправления.

Выводы

Финансовая устойчивость многофункциональных фермерских хозяйств в сельских агломерациях напрямую зависит от степени их интеграции в федеральные и региональные программы поддержки, а также от способности органов местного самоуправления мобилизовать внебюджетные ресурсы.

Оптимальная модель финансирования МФП должна быть гибридной: участие местного бюджета – не более 10–15%, остальное – за счет грантов, частных инвестиций, государственно-частного партнерства и инициативного бюджетирования.

Следует развивать методологию оценки «бюджетного возврата» – прогноза роста собственных доходов местного бюджета за счет увеличения экономической активности, развития малого бизнеса и туристического потока.

Рекомендуется внедрять практику межмуниципального сотрудничества при формировании многофункциональных зон, особенно в рамках сельских агломераций, что позволяет снизить издержки и повысить эффект масштаба.

В долгосрочной перспективе повышение финансовой самостоятельности органов местного самоуправления должно стать не следствием, а условием успешной реализации МФП. Для этого необходимо развивать местную экономику, поддерживать предпринимательство и внедрять цифровые технологии в управление.

Таким образом, муниципальный флагманский проект – это не просто инструмент стратегического планирования, а механизм трансформации местного самоуправления, обеспечивающий социально-экономическое развитие территории. Успешная реализация проекта возможна только при комплексном подходе к финансированию, основанном на принципах синергии, устойчивости и вовлеченности всех заинтересованных сторон.

Список источников

1. Агаева Л.К. Формирование долгосрочных планов развития сельских агломераций // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2024. Т. 19, № 2(74). С. 113–121. DOI: 10.12737/2073-0462-2024-113-121.
2. Антипин И.А., Власова Н.Ю. Оценка стратегического планирования в муниципальных образованиях: методические, практические и управленческие аспекты // Управленец. 2022. № 13(5). С. 67–84. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-5.
3. Богачев С.В., Архипова Е.С. Аспекты налогообложения малого и среднего бизнеса на муниципальном уровне // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 2(71). С. 96–102. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1286.
4. Богачев С.В., Гончаренко Л.И., Иваненко А.С. Формирование стратегии как составляющей управления социально-экономическим развитием муниципального района // Управленческие науки. 2025. № 15(3). С. 23–35. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-23-35.
5. Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Конкурс муниципальных стратегий – 2022: история стратегирования и флагманские проекты // Региональная экономика. Юг России. 2023. Т. 11, № 1. С. 4–17. DOI: 10.15688/re.volsu.2023.1.1.
6. Иванов Д.С., Аврамчикова Н.Т. Анализ бюджетно-налоговой системы и бюджетного устройства Канады // Менеджмент социальных и экономических систем. 2022. № 1. С. 18–23.
7. Итоги IX Всероссийского конкурса проектов инициативного бюджетирования [Электронный ресурс] // Информационно-просветительский проект НИФИ Минфина России Моифинансы.рф. URL: <https://моифинансы.рф/article/itogi-ix-vserossiyskogo-konkursa-proektov-initsiativnogo-byudzhetrovaniya/?ysclid=mn5x7provj546515208> (дата обращения: 03.09.2025).
8. Кириллова А.Н., Мусинова Н.Н. Реализация инициативных проектов как фактор повышения потенциала территорий муниципального образования // Вестник университета. 2022. № 9. С. 20–27. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-9-20-27.
9. Козлова О.А., Макарова М.Н. Межмуниципальное сотрудничество как институт стратегического развития территории // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. № 11(3). С. 132–144. DOI: 10.15838/esc.2018.3.57.9.
10. Константинович Д.А., Митрофанова Я.С. Муниципально-частное партнерство как элемент инвестиционного механизма реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Первый экономический журнал (Бюллетень транспортной информации). 2022. № 1(319). С. 44–52.
11. Меренкова И.Н. Теоретико-методические аспекты мониторинга экономического пространства сельских территорий // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2024. Т. 17, № 2. С. 149–158. DOI: 10.53914/issn2071-2243_2024_2_149-158.
12. Методические рекомендации по подготовке и реализации практик инициативного бюджетирования в Российской Федерации (утв. Минфином России) (в ред. от 05.12.2023) [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/409609803/> (дата обращения: 03.09.2025).
13. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Комплексное развитие сельских территорий» и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 31 мая 2019 г. № 696 (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/72260516> (дата обращения: 03.09.2025).
14. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке и корректировке Стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации: приказ Минэкономразвития РФ от 28.03.2017 № 132 [Электронный ресурс]. URL: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-minekonomrazvitiya-rossii-ot-23032017-n-132-ob-utverzhdenii/> (дата обращения: 03.09.2025).
15. Об утверждении Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года: Распоряжение Правительства РФ от 2 февраля 2015 года № 151-р (редакция от 13.01.2017) [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=297171&ysclid=mn4he4xkly55127421> (дата обращения: 03.09.2025).
16. Объявлены победители VII Всероссийского конкурса проектов инициативного бюджетирования [Электронный ресурс] // Информационно-просветительский проект НИФИ Минфина России Моифинансы.рф. URL: <https://моифинансы.рф/article/obuyavleny-pobediteli-vii-vserossiyskogo-konkursa-proektov-initsiativnogo-byudzhetrovaniya/?ysclid=mn6g1wl4qa770448481> (дата обращения: 03.09.2025).
17. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон № 172-ФЗ от 28.06.2014 [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/?ysclid=mtuyvz8x1qd336842505 (дата обращения: 03.09.2025).
18. Панченко О.Л. Развитие сельского туризма в Российской Федерации: информационный обзор [Электронный ресурс]. URL: <https://mcx.gov.ru/search/?q=сельский+туризм&test=test> (дата обращения: 03.09.2025).
19. Пасынков А.Ф. Бюджетные инвестиции в стратегиях развития муниципальных образований // AlterEconomics. № 20(4). С. 876–893. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2023.20-4.7.
20. Победители IX Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды 2024 год // Минстрой России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/377181> (дата обращения: 03.09.2025).
21. Прибышин Т.К., Гресь Р.А. Флагманские проекты в стратегиях развития городских муниципалитетов Арктической зоны Российской Федерации // Известия Байкальского государственного университета. 2022. Т. 32, № 2. С. 290–301. DOI: 10.17150/2500-2759.2022.32(2).290-301.

22. Прибышин Т.К., Гресь Р.А. Флагманские проекты в стратегиях развития российских муниципалитетов: по материалам конкурса муниципальных стратегий – 2022 // Региональная экономика. Юг России. 2023. Т. 11, № 1. С. 18–30. DOI: 10.15688/re.volsu.2023.1.2.
23. Результаты мониторинга местных бюджетов и межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации на региональном и муниципальном уровнях за 2023 год [Электронный ресурс] // Минфин России. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Rezultaty_monitoringa_2024.pdf?ysclid=mn4o9qrrk2290354454 (дата обращения: 03.09.2025).
24. Результаты мониторинга местных бюджетов и межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации на региональном и муниципальном уровнях за 2024 год [Электронный ресурс] // Минфин России. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/06/main/Rezultaty_monitoringa_mestnykh_budzheto.pdf?ysclid=mn4oqu5r5v428684693 (дата обращения: 03.09.2025).
25. Ремизова А.А., Ягодина Н.В. Агломерации как вектор устойчивого развития сельских территорий // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 12. С. 7369–7384. DOI: 10.18334/epp.14.12.122136.
26. Стратегия социально-экономического развития Данковского муниципального района [Электронный ресурс] // Администрация Данковского муниципального округа Липецкой области. Официальный сайт. URL: <https://admdankov.ru/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-dankovskogo-munitsipalnogo-rayona/> (дата обращения: 03.09.2025).
27. Стратегия социально-экономического развития Липецкой области на период до 2030 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт правительства Липецкой области. URL: https://липечкаяобласть.рф/storage/docs/strategy/strategy_SER_2030.pdf (дата обращения: 03.09.2025).
28. Строев П.В., Пивоварова О.В. Проектный подход как необходимое условие реализации эффективного управления социально-экономическим развитием муниципальных образований // Креативная экономика. 2021 Т. 15, № 6. С. 2661–2672. DOI: 10.18334/ce.15.6.112241.

References

1. Agaeva L.K. Formation of long-term plans for the development of rural agglomerations. *Vestnik of Kazan State Agrarian University*. 2024;19(2):113-121. DOI: 10.12737/2073-0462-2024-113-121. (In Russ.).
2. Antipin I.A., Vlasova N.Yu. Assessing strategic planning in municipalities: Methodological, practical and managerial aspects. *Upravlenets / The Manager*. 2022;13(5):67-84. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-5. (In Russ.).
3. Bogachev S.V., Arapova E.S. Aspects of taxation of small and medium-sized businesses at the municipal level. *Business. Education. Law*. 2025;2(71):95-102. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1286. (In Russ.).
4. Bogachev S.V., Goncharenko L.I., Ivanenko A.S. Strategic planning as a component of the managing the socio-economic development of a municipal district. *Management Sciences*. 2025;15(3):23-35. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-23-35. (In Russ.).
5. Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K. Competition of municipal strategies 2022: History of strategic planning and flagship projects. *Regional Economy. South of Russia*. 2023;11(1):4-17. DOI: 10.15688/re.volsu. 2023.1.1. (In Russ.).
6. Ivanov D.S., Avramchikova N.T. Analysis of the fiscal system and budget structure of Canada. *Social and Economic Systems Management*. 2022;1:18-23. (In Russ.).
7. Results of the IX All-Russian Competition of Participatory Budgeting Projects. Ministry of Finance of the Russian Federation. Information and Educational Project of the Financial Research Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation (FRI) Moifinansy.rf. URL: <https://моифинансы.рф/article/itogi-ix-vserossiyskogo-konkursa-proektov-initsiativnogo-byudzhetrovaniya/?ysclid=mn5x7provj546515208>. (In Russ.).
8. Kirillova A.N., Musinova N.N. Implementation of initiative projects as a factor in increasing the capacity of the municipality's territories. *Vestnik Universiteta*. 2022;(9):20-27. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-9-20-27. (In Russ.).
9. Kozlova O.A., Makarova M.N. Inter-municipal cooperation as an institution for strategic development of territories. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2018;11(3):132-144. DOI: 10.15838/esc.2018.3.57.9. (In Russ.).
10. Konstantinovich D.A., Mitrofanova Ya.S. Municipal-private partnership as an element of the investment mechanism for the implementation of the strategy of the socio-economic development of the municipality. *First Economic Journal (Bulletin of Transport Information)*. 2022;1(319):44-52. (In Russ.).
11. Merenkova I.N. Theoretical and methodological aspects of economic space of rural areas monitoring. *Vestnik of Voronezh State Agrarian University*. 2024;17(2):149-158. DOI: 10.53914/issn2071-2243_2024_2_149-158. (In Russ.).
12. Methodological recommendations on the preparation and implementation of proactive budgeting practices in the Russian Federation (approved by the Ministry of Finance of the Russian Federation) (as amended on 05.12.2023). URL: <https://base.garant.ru/409609803/>. (In Russ.).
13. On Approval of the State Program of the Russian Federation "Integrated Rural Development" and on Amendments to Certain Acts of the Government of the Russian Federation: Decree of the Government of the Russian Federation of May 31, 2019 No. 696. URL: <https://base.garant.ru/72260516>. (In Russ.).
14. On Approval of Methodological Recommendations for the Development and Adjustment of the Strategy of Socio-Economic Development of the Subject of the Russian Federation and the Action Plan for its Implementation: Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation of 28.03.2017 No. 132. URL: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-minekonomrazvitija-rossii-ot-23032017-n-132-ob-utverzhdenii/>. (In Russ.).

15. On Approval of the Strategy for Sustainable Development of Rural Areas of the Russian Federation for the Period up to 2030: Order of the Government of the Russian Federation of February 02, 2015 No. 151-r (as amended on 13.01.2017). URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=297171&ysclid=mn4he4xkly55127421>. (In Russ.).
16. The winners of the VII All-Russian competition of participatory budgeting projects have been announced. Ministry of Finance of the Russian Federation. Information and Educational Project of the Financial Research Institute of the Ministry of Finance of the Russian Federation (FRI) Moifinansy.rf. URL: <https://моифинансы.рф/article/obuyavleny-pobediteli-vii-vserossijskogo-konkursa-proektov-iniciativnogo-byudzhetrovaniya/?ysclid=mn6g1wl4qa770448481>. (In Russ.).
17. On Strategic Planning in the Russian Federation: Federal Law No. 172-FZ of 28.06.2014. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/?ysclid=mmvz8x1qd336842505. (In Russ.).
18. Panchenko O.L. Development of rural tourism in the Russian Federation. Information Review. URL: <https://mcx.gov.ru/search/?q=сельский+туризм&test=test>. (In Russ.).
19. Pasyukov A.F. Budget Investments in Municipal Development Strategies in Russia. *AlterEconomics*. 2023;20(4):876-893. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2023.20-4.7. (In Russ.).
20. Winners of the IX All-Russian Competition of the Best Projects for Creating Comfortable Urban Environment 2024. Ministry of Construction of the Russian Federation. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/377181>. (In Russ.).
21. Pribyshin T.K., Gres R.A. Flagship projects in the development strategies of urban municipalities of the Arctic zone of the Russian Federation. *Bulletin of Baikal State University*. 2022;32(2):290-301. DOI: 10.17150/2500-2759.2022.32(2).290-301. (In Russ.).
22. Pribyshin T.K., Gres R.A. Flagship projects of development strategies in Russian municipalities according to materials of competition of municipal strategies 2022. *Regional Economy. South of Russia*. 2023;11(1):18-30. DOI: 10.15688/re.volsu.2023.1.2. (In Russ.).
23. Results of monitoring local budgets and interbudgetary relations in the constituent entities of the Russian Federation at the regional and municipal levels for 2023 Ministry of Finance of the Russian Federation. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Rezultaty_monitoringa_2024.pdf?ysclid=mn4o9qrrk2290354454. (In Russ.).
24. Results of monitoring local budgets and interbudgetary relations in the constituent entities of the Russian Federation at the regional and municipal levels for 2024. Ministry of Finance of the Russian Federation. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2025/06/main/Rezultaty_monitoringa_mestnykh_budzhetrov.pdf?ysclid=mn4oqu5r5v428684693. (In Russ.).
25. Remizova A.A., Yagodina N.V. Agglomerations as a vector of sustainable rural development. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024;14(12):7369-7384. DOI:10.18334/epp.14.12.122136. (In Russ.).
26. Strategy for the Socio-Economic Development of the Dankovsky Municipal District. Administration of Dankovsky Municipal District of Lipetsk Oblast. Official Website. URL: <https://admdankov.ru/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-dankovskogo-munitsipalnogo-rayona/?ysclid=mfqm6ly8he394017780>. (In Russ.).
27. Strategy for the Socio-Economic Development of Lipetsk Oblast. Official Website of the Government of Lipetsk Oblast. URL: https://липецкаяобласть.рф/storage/docs/strategy/strategy_SER_2030.pdf. (In Russ.).
28. Stroeve P.V., Pivovarova O.V. Project approach as a necessary condition for implementing effective management of socio-economic development of municipalities. *Creative Economy*. 2021;15(6):2661-2672. DOI: 10.18334/ce.15.6.112241. (In Russ.).

Информация об авторах

С.В. Богачев – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры налогов и налогового администрирования ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», sergeybogachov@yandex.ru.

В.И. Хоружий – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры налогов и налогового администрирования ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», vikhoruzhij@fa.ru.

А.В. Гурнак – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры налогов и налогового администрирования ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», avgurnak@fa.ru.

Information about the authors

S.V. Bogachev, Doctor of Economics Sciences, Full Professor, Professor, the Dept. of Taxes and Tax Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation, sergeybogachov@yandex.ru.

V.I. Khoruzhiy, Doctor of Economics Sciences, Full Professor, Professor, the Dept. of Taxes and Tax Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation, vikhoruzhij@fa.ru.

A.V. Gurnak, Candidate of Economics Sciences, Docent, the Dept. of Taxes and Tax Administration, Financial University under the Government of the Russian Federation, avgurnak@fa.ru.

Статья поступила в редакцию 05.12.2025; одобрена после рецензирования 15.01.2026; принята к публикации 20.01.2026.

The article was submitted 05.12.2025; approved after reviewing 15.01.2026; accepted for publication 20.01.2026.

© Богачев С.В., Хоружий В.И., Гурнак А.В., 2026