

## ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СОВРЕМЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ГОСУДАРСТВОМ

© 2015 Е.П. Фомин, А.М. Измайлов\*

**Ключевые слова:** предприятие, структура рынка, управленческие решения.

Представлены результаты исследования развития механизмов взаимодействия бизнеса и власти в современных условиях хозяйствования.

Взаимодействие бизнеса с такой контактной аудиторией, как общество, является фундаментальным условием функционирования бизнеса, так как создание потребительской ценности возможно только на основе удовлетворения существующей в обществе потребности. В то же время необходимо учитывать, что большинство коммерческих организаций существенно ограничено в возможностях непосредственного взаимодействия с обществом. Поэтому основное направление согласования экономических интересов бизнеса и общества смещается в сторону взаимодействия бизнеса с государством как с институциональным представителем общественных интересов.

Наиболее значимым фактором, определяющим характер согласования управленческих решений в организации с органами государственной власти и местного самоуправления, является масштаб бизнеса. Независимо от структуры собственности компаний факт значимости ее функционирования для экономики той или иной территории определяет специфику ее взаимодействия с субъектами публичного управления. Менеджмент таких компаний не может руководствоваться только одной целью максимизации прибыли, так как необходимо встраивать бизнес-модель в стратегию социально-экономического развития региона. Как правило, подобные компании получают от региональных властей определенные обременения в виде социально значимых проектов. Взамен местная элита предоставляет бизнесу какие-либо преференции налогового, административного или организационного характера. Такое взаимодействие бизнеса и власти принято называть ча-

стно-государственным партнерством. Несмотря на тот факт, что в подобном взаимодействии участвует две стороны, выгоды от партнерства получают уже три субъекта: бизнес, власть и население региона.

Так, на основании эмпирических исследований социальной политики российских предприятий и корпораций в ряде регионов России Н. Лапина полагает, что реализовать подобную модель можно лишь при выполнении ряда условий, в числе которых:

- ◆ ведущая роль главы региона как арбитра между различными группами влияния;
- ◆ обмен ресурсами, т.е. ситуация, когда бизнес получает ряд преференций, а власть рассчитывает на финансовую поддержку предпринимателей;
- ◆ отказ бизнеса от борьбы за власть;
- ◆ реальная заинтересованность первых лиц региона в реализуемых проектах.

По мнению С. Туркина, основателя агентства “Социальные инвестиции” и консультанта по вопросам корпоративной социальной ответственности, можно выделить следующие признаки частно-государственного партнерства:

- ◆ долгосрочные стратегические отношения;
- ◆ взаимные интересы и общее видение успеха;
- ◆ совместное управление указанным проектом;
- ◆ взаимный и равный обмен полученной информацией.

Во времена существования СССР весь груз социальной ответственности лежал на предприятиях: они осуществляли общественно значимые проекты в регионах, в которых непосредственно функционировали. С перехо-

\* Фомин Евгений Пименович, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой налогообложения и аудита. E-mail: fomin@sseu.ru; Измайлов Айрат Маратович, преподаватель. E-mail: airick73@bk.ru. - Самарский государственный экономический университет.

дом к рыночной экономике указанные обязанности были переданы на уровень муниципальных и региональных властей, и большая часть социальных программ практически прекратила свою реализацию. В начале XXI в. с ростом доходов бюджета и благосостояния населения вопрос о роли бизнеса в реализации общественно значимых проектов снова обрел свою актуальность.

В своем исследовании, проведенном в 2013 г., ВЦИОМ провел анализ мнений россиян о необходимости участия бизнеса в реализации социальных программ. Результаты представлены на рис. 1.

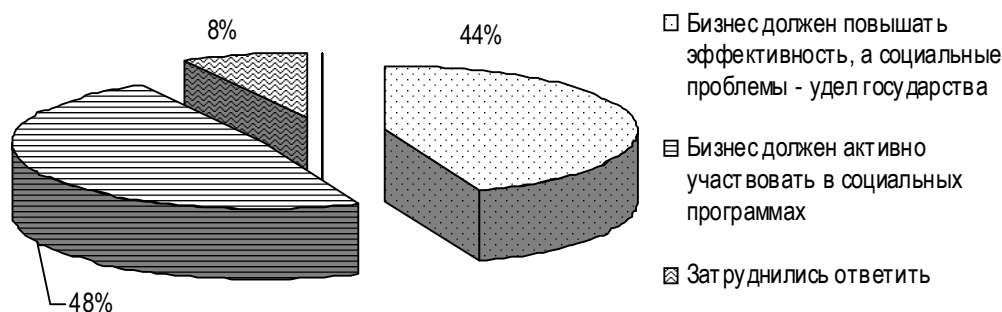


Рис. 1. Результаты исследования ВЦИОМ о целесообразности участия бизнеса в социальных программах

Как видно из результатов, почти половина опрошенных респондентов ждет от бизнеса активного участия в социальных проектах. Представляется, что подобные результаты свидетельствуют не о реакционном мировосприятии, а о понимании того, что средний и крупный бизнес должен иметь обязательства по развитию занимаемых территорий. В то же время необходимо различать реальные проекты по реализации программ частно-государственного партнерства и мнимые социальные программы. Зачастую бизнес-структуры стремятся представить социальными проектами, которые они реализуют в соответствии со своими прямыми обязанностями. По этой причине представляется целесообразным проверять указанные проекты по следующим критериям.

Во-первых, отказ от реализации указанного проекта прямо не отразится на функционировании предприятия в части замедления его развития и последующей остановки. Во-вторых, властные элиты не выступа-

ют в роли инвестора данного конкретного предприятия, а реализуют совместный проект, отвечающий определению частно-государственного партнерства. И в-третьих, все предприятия имеют возможность равного доступа к процессу отбора бизнес-структур для реализации проектов. Последний критерий является наиболее важным, поскольку привлечение компании в частно-государственное партнерство может быть скрытым элементом коррупционных связей, а следовательно, может подорвать авторитет подобных программ и нарушить систему конкурентных сил в регионе.

В настоящее время в бюджеты субъектов РФ направляются лишь часть от налога на прибыль организаций, налоги на имущество и транспорт, что не покрывает всех финансовых потребностей региона. По этой причине возможность реализации крупных инфраструктурных, социальных проектов без привлечения бизнес-структур практически сведена к нулю. Бизнес с каждым годом все активнее принимает участие в частно-государственном партнерстве и перестает видеть в нем лишь обременения и упущенную выгоду.

Следует отметить, что в России не существует прямой зависимости между уровнем дохода компании и степенью ее вовлеченности в социальные проекты. Существуют примеры, когда достаточно средние по уровню рентабельности и доходности компании и даже представители малого бизнеса активно занимаются социальными программами, охотно участвуют в механизмах частно-государственного партнерства, а крупные корпорации, "акулы бизнеса", скорее сохраняют внешние

ритуалы патернализма, но не думают о масштабных общественных проектах. По этой причине крайне интересным становится изучение мотивов и побуждений представителей бизнес-среды к реализации проектов частно-государственного партнерства.

Так, компания Boston College провела исследование, задав руководителям бизнеса вопрос: “Какие выгоды получает компания от ведения бизнеса в конкретном регионе?” Выяснилось, что наибольшей мотивацией для компаний является формирование ее хорошей репутации. На втором месте по популярности идет “ответ на потребности местного сообщества”. Наименьшей мотивацией для руководителей компаний явился “ответ на законодательное регулирование”.

Таким образом, если раньше участие компаний в частно-государственном партнерстве обуславливалось лишь мерами административного воздействия, то в настоящее время руководители предприятий осознают преимущества от реализации совместных социальных и инфраструктурных проектов.

Н. Лапина, специалист в области изучения социальной политики бизнеса, провела анонимное анкетирование руководителей российских крупных предприятий и в качестве результата выделила несколько иные причины, побуждающие компании участвовать в социальных программах. Так, были описаны следующие виды мотивации:

- ◆ альтруистическая мотивация и локальный патриотизм, т.е. стремление к обустройству района, где проживают руководители или находится головное предприятие;

- ◆ мотивация защиты собственного бизнеса. Очень часто вступление в частно-государственные партнерства является своего рода страховкой и компромиссом между общественным мнением и финансовыми результатами;

- ◆ мотивация, связанная с продвижением бизнеса. Она ориентирована на решение задач, связанных с долгосрочным развитием компании, повышением узнаваемости бренда, а также с укоренением в сознании ответственности социальной направленности предприятия;

- ◆ мотивация достижения политического статуса, когда бизнес рассматривает социальную политику как средство выхода на но-

вый, высокий политический уровень путем установления необходимого доверительного формата взаимоотношений с политической элитой или как средство самостоятельного продвижения во власть.

Однако последний вид мотивации, по мнению авторов монографии<sup>1</sup>, является наиболее опасным и неэффективным. Как показывает опыт участия бизнеса в социальных проектах в России, наибольший эффект от подобной координации достигается в том случае, когда представители бизнеса лишены политических амбиций. Безусловно, в России есть регионы, где политическое влияние глав стратегически значимых предприятий выше, чем у представителей администрации. В ПФО подобными примерами могут служить города Нижнекамск и Набережные Челны, где сильны позиции руководителей ОАО “Нижнекамскнефтехим” и ОАО “КамАЗ”.

Однако в регионах, где наблюдается определенный баланс между политическими и бизнес-элитами, стремление последних занять лидирующие позиции во властных структурах и самостоятельно определять стратегию развития региона приводит к усилению политической напряженности, к открытой и острой борьбе между указанными субъектами, в результате отсутствует эффективность при реализации проектов частно-государственного партнерства.

Основным принципом функционирования любой современной компании является получение максимальной прибыли, удовлетворяющей запросы акционеров. Очевидно, что холдинговая компания, занимаясь бизнесом в масштабах региона, не может обеспечить во всех районах и муниципальных образованиях одинаковый уровень доходности. Существуют отдаленные районы, рентабельность деятельности в которых либо ниже принятого в компании уровня, либо равна нулю, либо убыточна. Поэтому у компании в рыночных условиях возникает несколько возможностей для решения проблемы: увеличить цены на свои услуги или свернуть деятельность в данном регионе. Рост цен не всегда возможен, так как уровень жизни населения района может быть низким, а приостановление деятельности совсем оставит жителей конкретного района без необходимых товаров и услуг. В подобных ситуациях схема частно-госу-

дарственного партнерства является единственным возможным способом решения проблемы. Региональная власть в результате достижения соглашения с компаниями удовлетворяет потребности населения в связи, тепло-, энергоснабжении, поставках ГСМ, прочих услугах в отдаленных, малопривлекательных для бизнеса регионах, а также решает совместно с холдингами вопросы создания рабочих мест. Таким образом, не неся существенных финансовых потерь, властная элита выполняет возложенные на нее социальные функции.

В свою очередь, население подобных районов получает необходимые блага по адекватным ценам и имеет возможность отказаться от миграции в поисках работы. Это создает благоприятную социально-экономическую и политическую обстановку в регионе, что, безусловно, удовлетворяет и власть, и население, и бизнес. Основной задачей менеджмента компании в данной ситуации является акцентирование внимания населения на роли регионального холдинга в решении хозяйственных проблем территории.

От вышеназванного партнерства бизнес также получает со стороны местных властей определенные выгоды. Можно выделить следующие основные виды преференций, оказываемые региональными властями бизнес-структурам.

1. Преференции налогового характера. Такие действия оправданы, если предприятия реализуют масштабные социальные программы, влияющие на жизнедеятельность целого региона. В настоящее время многие компании поддерживают развитие молодежного спорта в конкретном регионе, оказывают помощь спортивным командам, клубам, организуют различные творческие и спортивные мероприятия. В таких случаях региональная власть может пойти на снижение ставок земельного налога, налога на имущество, регионального компонента налога на прибыль и т.п. Таким образом, снижая налоговое бремя организаций, власть частично компенсирует выпадающие доходы бизнеса.

2. Преференции административного характера. Социально ориентированным компаниям региона власть может предоставить ряд послаблений административного плана. Это может быть выражено в ускоренном характере согласования различного рода до-

кументации, в предоставлении более выгодных условий аренды земли или имущества субъекта Российской Федерации или муниципального образования, в создании режима наибольшего благоприятствования во взаимодействии с контрольными органами власти и в ряде других преференций. Так, к примеру, компания, реализующая нефтепродукты в отдаленном районе, может получить выгодное место для строительства АЗС в региональном центре. Это позволяет компании, во-первых, снижать затраты за счет отказа от привлечения юридических и консалтинговых организаций и, во-вторых, экономить время и акцентировать основное внимание не на рутинной бумажной работе, а непосредственно на производственной деятельности. При этом необходимо соблюдать оптимальный баланс и принцип рациональности в предоставлении подобного рода послаблений, чтобы не ставить под угрозу конкурентоспособность других предприятий региона. Однако также необходимо поощрять крупные региональные холдинговые компании, реализующие крупные социально значимые инфраструктурные и инвестиционные проекты.

3. Преференции организационного характера. Для компаний, осуществляющих деятельность в малопривлекательных районах региона, с целью компенсации выпадающих доходов могут быть предоставлены особые возможности в районах с высокой операционной рентабельностью. Это может быть выражено в предоставлении дополнительных площадей для реализации продукции и оказания услуг, в привлечении компаний для участия в конкурсах по реализации государственных и муниципальных заказов, приглашении менеджмента компаний на различного рода встречи, конференции как на региональном, так и на федеральном уровне. Так, например, ряд телекоммуникационных компаний, осуществляющих проекты по подключению школ к сети Интернет, по переходу на цифровые системы связи, получают преимущественное право на последующее их обслуживание<sup>2</sup>.

4. Преференции репутационного характера. Постоянное упоминание региональных компаний в связи с реализацией инфраструктурных, общественно значимых проектов

формирует их имидж как социально ответственных предприятий, ориентированных не только на извлечение максимальной прибыли, но и на создание условий для экономического развития региона. В современных условиях ведения бизнеса при постоянно меняющейся внешней среде и высокой конкуренции лояльность потребителей в отношении одной компании, бренда играет значительную роль. Оценить в денежном выражении выгоду от подобного рода предпочтений очень трудно, однако очевидно, что без формирования имиджа организации достичь успеха в XXI в. невозможно.

Важными аспектами создания и дальнейшего функционирования проектов на основе частно-государственного партнерства являются прозрачность и открытость властных элит, а также возможность участия в подобных проектах не только приближенных бизнес-структур, но и всех желающих компаний, отвечающих принятым стандартам.

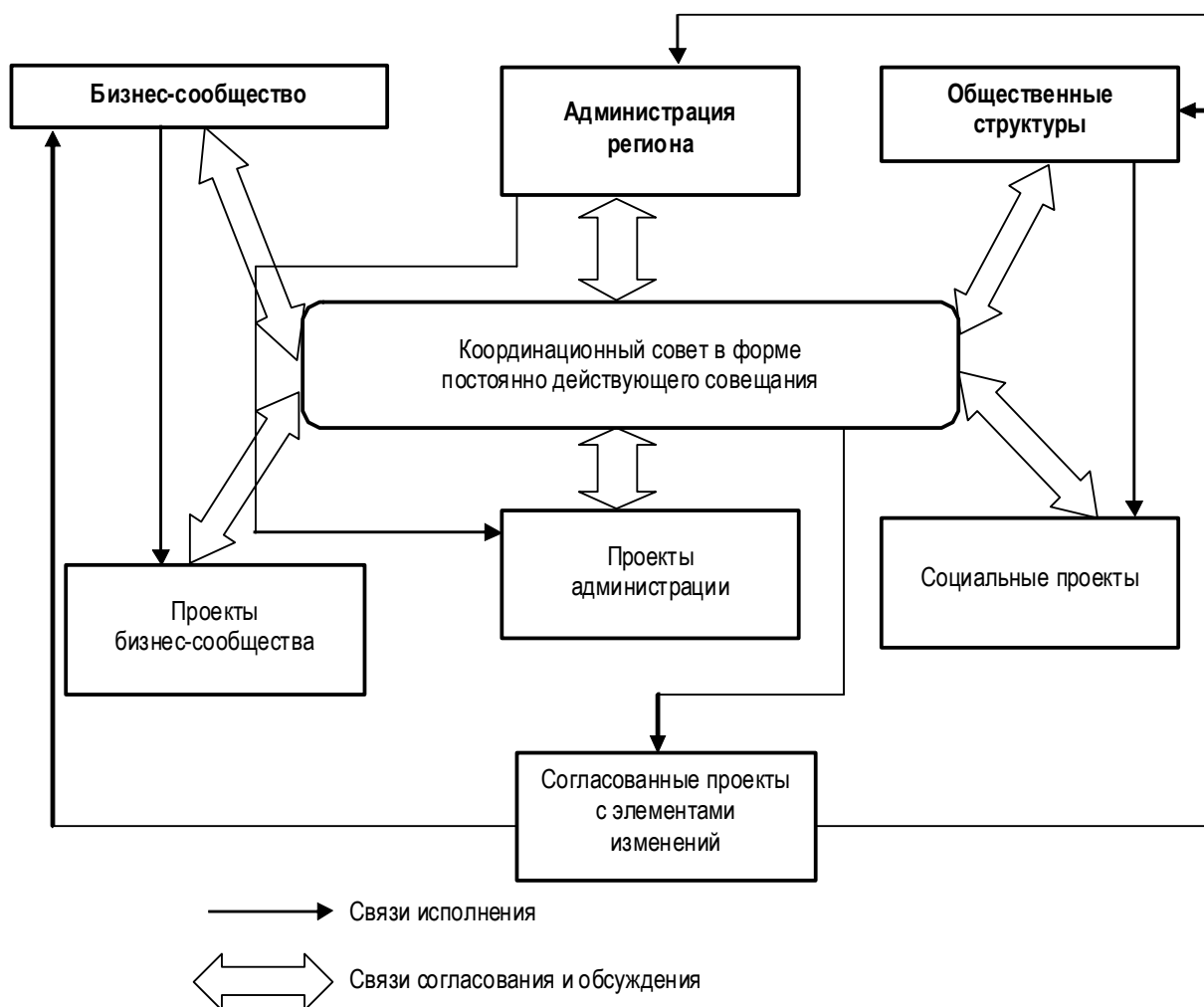
Как показал проведенный в работе анализ, в современной России нет единого координационного центра, который бы позволил скоординировать потребности общества с возможностями бизнеса и власти. Социальные проекты, которые необходимо реализовать, как правило, обсуждаются на правительственных совещаниях, коллегиях без участия представителей бизнеса. Все заинтересованные участники - бизнес, власть и общество - работают над планами развития и решением определенных проблем порой независимо друг от друга. Существующие же в настоящее время комиссии и комитеты при торгово-промышленных палатах субъектов Российской Федерации нацелены на реализацию иных функций в рамках Федерального закона "О торгово-промышленных палатах в Российской Федерации": на представительство и защиту бизнеса в органах государственной власти, на участие в разработке нормативно-правовых актов, на установление связей с зарубежными партнерами, формирование позитивного имиджа российских производителей товаров и услуг.

Разработанная авторами методика предполагает создание координационного совета в форме постоянно действующего совещания, который выступает в роли посредника между властью, бизнесом и гражданским обществом

в процессе формирования системы управления изменениями в холдинговой компании. Координационный совет соединяет интересы местного сообщества, бизнеса и власти, выработывает перечень социальных проектов для участия в них коммерческих структур, а также позволяет учесть влияние системы управления изменениями в холдинговой компании на институциональную среду посредством реализации указанных проектов. Общественные институты смогут выражать свое отношение к целесообразности подобных проектов, выделять из них приоритетные и активно влиять на социальную и культурную сферы жизни региона. Важной особенностью подобного координационного совета должна стать постоянная схема его функционирования, т.е. совещание должно собираться по мере необходимости на периодической основе. Состав совещания является постоянным с привлечением к обсуждению отдельных вопросов экспертов и носителей информации. Схематическое изображение предложенной методики взаимодействия бизнеса, власти и местного сообщества представлено на рис. 2. Субъектами данной методики являются властные структуры, организации бизнес-сообщества и общественные институты.

В процессе сотрудничества участники постоянно действующего совещания последовательно проходят 12 этапов, включающих в себя все стадии реализации социального проекта от его отбора до оценки:

- 1) делегирование представителей от субъектов (от властных структур, бизнес-сообщества и общественных институтов) в координационный совет;
- 2) разработка и утверждение регламентов работы совещания;
- 3) представление субъектами методики перечня первоочередных проектов;
- 4) внесение субъектами методики предложений и условий сотрудничества;
- 5) определение со стороны представителей власти условий проекта, объемов социальных обременений и предпочтений с учетом предложений бизнес-сообщества и общественных институтов;
- 6) выражение общественными институтами собственного мнения о необходимости реализации указанных проектов, предъявление требований к бизнесу и власти;



**Рис. 2. Схема взаимодействия бизнеса, власти и местного сообщества в процессе формирования системы управления изменениями в холдинговой компании**

7) выбор и корректировка проектов для реализации с учетом пожеланий и изменений, внесенных субъектами постоянно действующего совещания и утвержденных его исполнительным органом;

8) отбор компаний для реализации проекта на основании их заявок. Выбор компаний, предложивших оптимальные условия с точки зрения объема инвестиций, сроков реализации проектов;

9) составление детального плана реализации части проекта для каждого из субъектов постоянно действующего совещания;

10) реализация проектов. Организация мониторинга и обсуждения хода реализации принятых проектов;

11) детальный отчет о реализации проекта с указанием объема инвестиций и сумм, компенсированных властями за счет различных преференций;

12) коллективное обсуждение итогов реализации проектов для формирования портфеля проектов последующих этапов развития региона. Представление широкой ответственности результатов и преимуществ, полученных регионом на данном этапе развития в условиях частно-государственного партнерства.

В результате открытого доступа к обсуждению приоритетных проектов, возможности влияния как бизнеса, так и общественных институтов на принятие решений происходит рост доверия населения к бизнесменам, властям, укрепляется политическая и гражданская позиция людей.

Необходимо отметить важность создания подобного дискуссионного центра еще по одной причине. Региональные холдинговые компании играют существенную роль в экономике региона и должны планировать свою

деятельность, не входя в противоречие со стратегиями развития территорий.

Фактически в настоящее время бизнес крайне редко разрабатывает бизнес-планы в увязке с муниципальными или региональными стратегиями социально-экономического развития. Крайне важным представляется вопрос делегирования представителей в описанный координационный совет. Думается, что целесообразно выдвигать в координационный совет не первых лиц региона или предприятий, а людей, непосредственно занимающихся указанной проблематикой. Так, от бизнес-сообщества можно делегировать заместителей руководителя по корпоративному и стратегическому развитию, организационному развитию.

Также необходимо привлекать специалистов в области финансов и права на заключительной стадии реализации проекта для согласования механизмов и схем его реализации. От властных элит могут быть представлены вице-губернаторы или вице-премьеры, курирующие обсуждаемые проекты и направления, или специалисты, ответственные за территориальное стратегическое планирование. На заключительных этапах целесообразно подключение специалистов в сфере бюджетирования и финансового прогнозирования. И наконец, от социальных структур стоит привлекать экспертов и общественных деятелей, являющихся экспертами в конкретной области, в обсуждаемом вопросе, мнение которых выражает общественную и научную позицию.

Таким образом, анализируя специфику взаимодействия властной элиты с менеджментом региональных холдинговых компаний, следует помнить о том, что прибыль для таких предприятий не является единственным критерием при выборе стратегии развития. Такие бизнес-структуры в силу доминирующего положения, занимаемого ими на различных рынках региона, обязаны согласовывать свои перспективные планы развития с концепцией социально-экономического развития региона. Без участия крупного регионального бизнеса власть не может в полном объеме реализовывать стоящие перед ней общественные задачи; в свою очередь, без поддержки местной элиты бизнесу очень сложно претворять в жизнь свои проекты. Поэто-

му оптимальным является компромиссный механизм создания частно-государственного партнерства, учитывающий проблемы и интересы каждой стороны, а также населения данного региона. В этой связи уровень жизни и благосостояния граждан конкретного региона во многом зависит от эффективности взаимодействия местных властей с менеджментом региональных холдинговых компаний, функционирующих в стратегически значимых отраслях.

Очевидно, что формирование перспективных планов развития Самарской области должно происходить в тесном взаимодействии с указанными предприятиями. В настоящее время такого не происходит, и зачастую планы развития конкретных отраслей и предприятий идут вразрез с консолидированным стратегическим планом региона. Для решения этой проблемы и предлагается осуществлять взаимодействие между бизнесом и политическими элитами региона, основываясь на приведенной на рис. 3 модели формирования стратегического плана развития региона.

Таким образом, указанная модель охватывает весь процесс согласования и координации корпоративных и региональных стратегий как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу. Начинается указанный процесс с разработки субъектами бизнеса оперативных планов развития собственных предприятий. В подобного рода планах региональные холдинги должны подробно описать и спрогнозировать все элементы изменений по схеме, описанной выше.

Таким образом, при формировании краткосрочного регионального плана развития или бюджета властные элиты будут иметь более точные прогнозы развития региональных холдингов. Более того, представители власти получают информацию о планируемых преобразованиях в структуре организаций, о способах и территориях ведения бизнеса и т.п. Поэтому все изменения, которые могут отразиться на социальной стабильности, подлежат четкому прогнозу, и в случае несогласия властных элит с планами корпораций всегда есть возможность вести диалог и найти определенный компромисс. В настоящее же время все изменения неожиданны для региональных властей, что повышает уровень социальной напряженности в конкретном регионе.

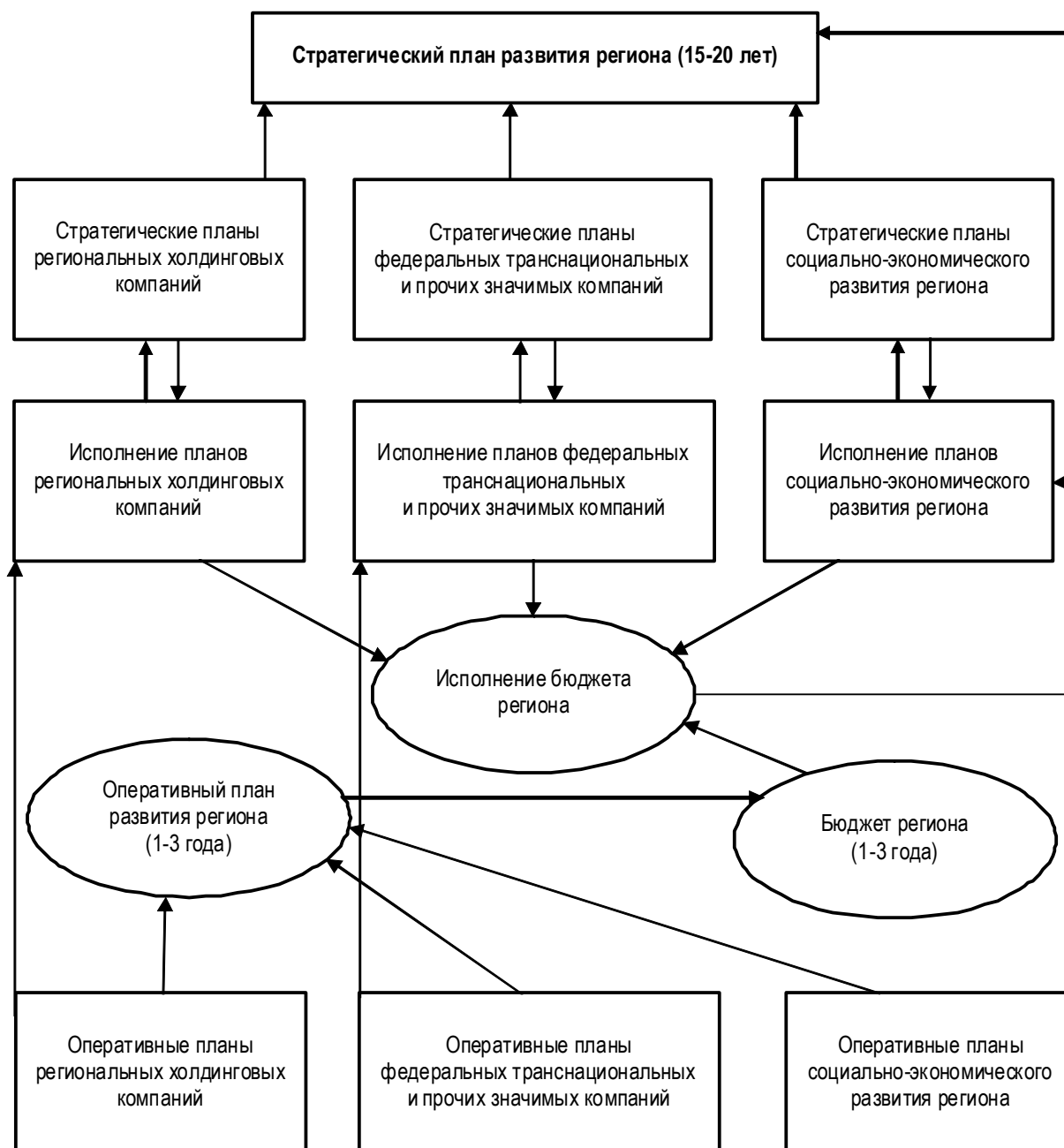


Рис. 3. Модель формирования стратегического плана развития региона

На базе фактических данных о выполнении оперативных планов компаний и оперативного плана развития региона формируются долгосрочные стратегические планы развития как региона, так и субъектов бизнеса. Таким образом, подобное уведомление и согласование предприятиями своих планов на региональном уровне повысят уровень доверия населения как к бизнесу, так и к властям, а также послужат важным фактором сохранения социальной и политической стабильности в регионе.

Еще одним подходом, позволяющим сформировать систему управления изменениями в холдинговых компаниях в стратегии социально-экономического развития региона, является инструментарий сценарного планирования.

Сценарное планирование представляет собой определенным образом организованную исследовательскую процедуру построения сценария возможного развития прогнозируемой бизнес-системы. С помощью сценариев происходит рассмотрение возможных



вариантов организации системы в результате изменений внешней среды или изменений, произошедших внутри самой системы. Целью написания сценария является не предсказание будущего, а желание понять тенденции развития рассматриваемого объекта во времени. При этом исследователь должен попытаться смоделировать возможные варианты развития событий, несмотря на возможные ошибки.

Процесс построения сценариев развития бизнес-систем можно разделить на 2 этапа: предмодельный и модельный.

Предмодельный этап предназначен для содержательного и формального исследования и описания прогнозируемых процессов, построения моделей системы и подготовки всей необходимой информации для разработки сценариев. На данном этапе определяются цели и глубина исследования, степень его детализации, задачи исследования, а также используемые методы построения сценариев.

На модельном этапе происходит экспериментальное определение основных тенденций развития бизнес-систем.

В настоящее время появился иной подход к выявлению количества этапов при построении сценария. Так, авторы этой концепции разработали трехступенчатую схему создания сценария, следуя которой компании смогут перестроить свои стратегии и реализовать программу внедрения и укоренения изменений.

На первом этапе составляется сценарий для сегодняшнего момента. Подробно описывается ситуация, в которой функционирует компания. На данном этапе необходимо, во-первых, выявить всех игроков своей отрасли; во-вторых, то, что связывает между собой действующих субъектов и какими правилами они руководствуются в своих взаимоотношениях; в-третьих, сформулировать принципы, с помощью которых компания создает стоимость и получает прибыль в настоящее время.

На втором этапе необходимо пересмотреть сценарий своей компании и всей отрасли, а для этого произвести ревизию всех действующих субъектов и их ролей. Многие компании исходят из устаревших представлений

о роли конкурентов, поставщиков и прочих действующих лиц и потому упускают шанс выгодно перестроить свои отрасли или заработать больше денег. Необходимо проанализировать, можно ли изменить взаимоотношения с контрагентами, способы коммерциализации своих продуктов и услуг, а также рассмотреть новые возможности создания стоимости.

На третьем этапе необходимо подготовить собственный сценарий применительно к будущему. В данной ситуации нужно убедиться, что сценарий допускает преобразования в бизнесе. Важно понять и предположить, что будет с компанией, если произойдут изменения во внешней среде. Новый сценарий сначала нужно опробовать в экспериментальном порядке, корректируя его по ходу реализации. На этом этапе можно проверить правильность своих допущений, оценить реакцию остальных субъектов рынка и разработать процедуры, которые бы формализовали изменения.

По мнению авторов указанной трехэтапной модели построения сценариев, последние гораздо лучше мобилизуют трудовые коллективы, нежели иные модели стратегического управления. Разрабатывая стратегию на основе сценария, руководитель не только делает ее доступной и приемлемой для большинства и обеспечит согласованность усилий, но и добьется того, что люди начнут сами обновлять и корректировать сценарий. Сценарии дают возможность людям, работающим в компании на самых разных уровнях, высказываться по поводу необходимых изменений в работе и путей их достижения.

Таким образом, описанные выше методики формирования системы управления изменениями в холдинговых компаниях на региональном уровне позволят решить несколько поставленных задач.

Во-первых, с помощью описанных методов можно разработать стратегию развития, план внедрения изменений в стратегически значимых для региона холдинговых компаниях в рамках территориального стратегического планирования. Благодаря этому изменения в холдинговых компаниях станут более прогнозируемы для региональной властной элиты, а значит, у нее будет время под-

готовить программы более эффективного претворения в жизнь положительных изменений в районах и планы сглаживания возможных негативных последствий.

Во-вторых, описанные методы помогают наладить коммуникацию между основными институтами, влияющими на жизнь региона: между общественными структурами, властями и бизнесом, что, в свою очередь, приведет к стремлению найти компромисс по спорным вопросам развития территории.

В-третьих, претворение в жизнь указанных методов и их внедрение во всех регионах Российской Федерации может привести к значительному росту как отдельных региональных систем, так и всей экономики страны в силу повышения эффективности и производительности труда, качества управления

частным бизнесом, в силу роста прибылей коммерческих организаций и, как следствие, роста поступлений в бюджеты всех уровней. Поэтому методическое обеспечение процесса управления изменениями в холдинговых компаниях имеет практическую значимость и высокий потенциал для существенного роста экономики.

---

<sup>1</sup> Социальная политика бизнеса в российских регионах : сб. науч. тр. / отв. ред. Н. Лапина ; РАН, ИНИОН, Центр науч.-информ. исследований глобал. и регион. проблем, Отд-ние глобал. прблем. М., 2005.

<sup>2</sup> *Ашмарина С.И., Казарин С.В.* Оценка и сравнительная характеристика процессов информатизации экономики регионов // Известия Уральского государственного экономического университета. Екатеринбург, 2015. № 2 (58). С. 73-84.

*Поступила в редакцию 28.08.2015 г.*