

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ БИЗНЕСОМ GR-ПРАКТИК В ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Павлов П.В.<sup>13</sup>, Васильева В.Д.<sup>14</sup>

Целью статьи является формирование рекомендаций бизнесу по максимизации эффективности использования GR-практик в Ленинградской области. Рассматриваемый регион занимает высокие позиции в различных социально-экономических рейтингах, а также имеет развитый промышленный сектор.

Мониторинг, проведенный за вторую половину 2022 года, показал, что в Ленинградской области наблюдается активное применение бизнесом широкого круга GR-практик. Кроме того, имеются разнообразные возможности для реализации бизнесом прибыльных проектов в сегменте B2G, заложенных в Стратегию развития Ленобласти до 2030 г. Стоит отметить высокую эффективность таких GR-практик для крупного и среднего бизнеса как официальные непубличные действия. Для малого бизнеса эффективно участие в выставочной деятельности и работе бизнес-ассоциаций. На взгляд авторов исследования, региональным властям необходимо обратить внимание на возможность привлечения предприятий к социальным проектам.

### Ключевые слова:

*государство, бизнес, GR-практики, региональная политика*

<sup>13</sup> Павлов Павел Валерьевич – кандидат экономических наук, pavel\_pavlov@bk.ru

<sup>14</sup> Васильева Валерия Данииловна – студентка 4 курса ОП «Управление и аналитика в государственном секторе» Национального исследовательского университета «Высшая Школа Экономики», vdvvasileva\_1@edu.hse.ru

## Введение

Статья посвящена изучению механизмов взаимодействия между бизнесом и органами власти в Ленинградской области, а также основных применяемых GR-практик и оценке их эффективности. Одной из задач авторов является выявление региональных особенностей применения GR-практик, анализ причин из возникновения и практического значения для формирования GR-стратегий работающими в регионе предприятиями.

Ленинградская область – сильный с экономической точки зрения регион, являющийся одним из локомотивов развития страны. Среди факторов, создающих благоприятный инвестиционный климат, отметим: накопленный десятилетиями богатый промышленный, транспортный и научный потенциал; близость к Санкт-Петербургу и хорошее транспортное сообщение с городом федерального значения; активный приток экономически-активного населения из других регионов; ландшафт и климат, способствующие развитию сельского хозяйства.

Одной из особенностей региона является диссонанс между сильным экономическим потенциалом и чувствительными социальными проблемами (высокая преступность, высокая смертность в ДТП). Совместное решение социальных вопросов региона, на взгляд авторов исследования, может быть одним из треков для повышения эффективности использования GR-практик в целях реализации взаимовыгодных решений в треугольнике общество – государство – бизнес.

Губернатор области Александр Юрьевич Дрозденко с 2012 г. работает в текущей должности. Самому губернатору, как и большинству членов его команды, не свойственны активное участие в публичных мероприятиях или медийное освещение своей деятельности. Чиновники высокого уровня из правительства региона редко посещают мероприятия бизнес-

ассоциаций или дают развернутые интервью по вопросам, находящимся на стыке интересов органов власти и бизнеса. Тем не менее, регион уверенно занимает ведущие в стране места по показателям экономического развития и качества государственного управления, а бизнесмены, работающие в Ленобласти, характеризуют качество взаимодействия с органами власти как высокое. В ходе исследования авторы также решают задачу выявления GR-практик, которые позволяют региональному бизнесу эффективно взаимодействовать с органами власти, не прибегая активно к публичным мероприятиям, таким как открытые обращения к органам власти, проведение форумов и круглых столов.

Статья состоит из четырех частей. В первой части дана характеристика экономики Ленинградской области, включая основные макропоказатели и указание крупнейших предприятий региона. Вторая часть посвящена анализу Стратегии развития области до 2030 г. и возможностей привлечения бизнеса для ее реализации. В третьей части рассмотрены основные каналы взаимодействия бизнеса и органов власти региона, а в четвертой – проанализированы GR-практики, приносящие максимальный экономический эффект предприятиям крупного, среднего и малого бизнеса.

## Методология исследования

Для выявления GR-практик был проведен анализ региональных сайтов (в том числе, новостных), на которых размещалась информация о взаимодействии бизнеса и власти. База данных была сформирована из тех практик, где инициатором были как государство, так и бизнес.

База GR-практик исследования была сформирована при помощи следующих источников:

1. сайт Правительства Ленинградской области;
2. сайт Комитета экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области;

3. Инвестиционный портал Ленинградской области;
4. сайт Центра развития промышленности Ленинградской области;
5. сайты бизнес-ассоциаций («Опора России», «Деловая Россия», «Союз промышленников и предпринимателей Ленинградской области»);
6. сайт Росстата;
7. сайты коммерческих организаций, работающих в Ленинградской области.
8. сайты новостных источников и информационных агентств (РИА, Вести, Интерфакс и др.).

Анализ сайтов позволил сформировать базу данных, в которую было включено 58 новостей. Период сбора данных: 01.07.2022 – 31.12.2022. Отбор и мониторинг практик проходил в следующем порядке: отбор новостей по тематике, определение конкретной GR-практики, формулировка содержания и целей GR-практики.

Помимо базы данных, для исследования использовалось интервьюирование собственников и руководителей нескольких предприятий, действующих на территории Ленинградской области.

### **Часть 1. Экономическое положение Ленинградской области**

В целях всестороннего исследования направленности и эффективности различных GR-практик в Ленинградской области первым шагом охарактеризуем экономическое положение региона. Как уже отмечалось, область обладает богатым экономическим потенциалом, выгодным географическим положением и многолетними традициями промышленного производства, сельского хозяйства и транспорта, что создает выгодные предпосылки для социального-экономического развития территории, повышения уровня жизни граждан и ведения предпринимательской деятельности.

Среди основных преимуществ географического расположения региона отметим:

- наличие сухопутной границы и эффективного транспортного сообщения с Санкт-Петербургом – вторым по уровню экономического развития субъектом Федерации;
- сухопутную границу с четырьмя экономически активными регионам РФ: Республикой Карелия, Вологодской, Новгородской и Псковской областями;
- границу с Эстонией и Финляндией;
- выход к Балтийскому морю через Финский залив.

Выгодными предпосылками для ведения сельского хозяйства являются равнинный характер рельефа, атлантико-континентальный климат со сравнительно мягкой зимой и умеренно теплым летом, развитая речная сеть.

Отметим основные макроэкономические показатели развития региона [1]:

- Валовой региональный продукт Ленинградской области по итогам 2021 г. составил 1366,2 млрд. руб. [2].
- По итогам 2020 г. Ленинградская область занимает 19-ое место в РФ по размеру ВРП. Темпы роста ВРП в 2020 г. составили 1,7%, в 2021г. – 9,6%. [3].
- В рейтинге социально-экономического положения регионов по итогам 2021 г. Ленинградская область занимает 10-е место между Красноярским краем и Самарской областью [4].
- Численность населения на 01.01.2022 г. составляет 1911,6 тыс. чел.

Распределение структуры ВРП по отраслям экономики таково: промышленность 35,5%, транспорт и логистика 13,4%, операции с недвижимостью 10,0%, оптовая и розничная торговля 9,9%, строительство 8,2%, сельское хозяйство 5,2%, прочее 17,8%. В структуре инвестиций в основной капитал три основных отрасли занимают 76,4%: промышленность 42,2%, транспорт и логистика 27,3%, деятельность

профессиональная, научная и техническая 6,9% [5].

Говоря о месте Ленинградской области в федеральных рейтингах следует отметить следующие достижения:

- 1 место – рейтинг по уровню управления ESG-рисками (РАЕХ-аналитика).
- 3 место – рейтинг регионов по демографии (РИА Рейтинг).
- 6 место – рейтинг социально-экономического положения (Фонд развития гражданского общества).
- 7 место – рейтинг по эффективности управления в субъектах РФ (Агентство политических и экономических коммуникаций).
- 7 место – рейтинг регионов по качеству жизни (РИА Рейтинг).
- 10 место – Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ (Агентство Стратегических Инициатив).

Уровень безработицы в Ленинградской области находится на низких значениях. В среднем по стране уровень безработицы составляет 4,3%, а период поиска работы – шесть с половиной месяцев. В Ленинградской области уровень безработицы составляет 3,2% (11-ое место среди регионов РФ, где 1-ое место означает самый низкий уровень безработицы). Средний период поиска работы составляет три с половиной месяца, что в два раза ниже, чем в среднем по стране. [6]

Экономика Ленинградской области – это главным образом экономика реальных ресурсоемких и наукоемких не сырьевых отраслей. В целом, экономическое положение в регионе можно охарактеризовать положительно. Не сырьевая структура экономики, хорошие темпы экономического роста, низкий уровень безработицы, высокие места в национальных рейтингах, – совокупность этих факторов позволяет охарактеризовать регион как выгодное направление для ведения предпринимательской деятельности и размещения частных инвестиций.

Рассмотрим крупнейшие и наиболее заметные предприятия, составляющие костяк областной экономики. Отметим, что многие из этих предприятий либо были построены глобальными корпорациями, заявившими о выходе из проектов в России после начала СВО, либо частично принадлежали таким корпорациям, которые до весны 2022 г. были готовы обеспечивать свои «дочки» в Ленобласти как заказами, так и необходимыми технологиями и компетенциями. Среди крупнейших металлургических предприятий выделяются: АО «Русал Бокситогорск» (литье чугуна и стали, 1000 сотрудников, выручка 4,7 млрд. руб. в год), Тихвинский машиностроительный завод (производство комплектующих и сборочных единиц к тракторам и агрегатам), Тихвинский ферросплавный завод (производство высокоуглеродистого феррохрома, выручка 11,6 млрд. руб. в год).

В сфере машиностроения лидирующие позиции занимают Катерпиллар Тосно (производство экскаваторов, карьерных самосвалов и генераторных установок с российскими компонентами, 500 сотрудников, выручка 5,9 млрд. руб. в год), завод «Приборостроитель» (производство электронной техники, систем защиты информации, изделий металлообработки, 300 сотрудников, выручка 600 млн. руб. в год), «Пелла-Маш» (станкостроение, судовое оборудование, 170 сотрудников, выручка 160 млн. руб. в год).

Производство транспортных средств осуществляют Выборгский судостроительный завод (судостроительное предприятие в составе ОСК, 2000 сотрудников, выручка 7,5 млрд. руб. в год), Тихвинский вагоностроительный завод (производитель грузовых вагонов, 7000 сотрудников, выручка 47,8 млрд. руб. в год, часть 2022 г. предприятие находилось в простое по причине дефицита комплектующих) [7], завод Форд Соллерс (предприятие выкуплено корейской компанией Sungwoo Hitech, американская компания Форд ушла

из РФ в 2019 г. по экономическим причинам).

В сфере производства нефти и нефтепродуктов в регионе лидирует предприятие «Киришинефтеоргсинтез» (градообразующее предприятие города Кириши, производит более 80 наименований нефтепродуктов, 7000 сотрудников, выручка 40,9 млрд. руб. в год).

Среди агропромышленных предприятий выделяются Группа компаний «Галактика» (один из крупнейших производителей молочных продуктов питания в России, выручка 8,6 млрд. руб. в год), ОАО «Птицефабрика Северная» (входит в глобальный тайский пищевой холдинг CP Foods, выпуск цыплят-бройлеров, 1400 сотрудников, выручка 24,5 млрд. руб. в год), птицефабрика Роскар (производство столового яйца, 1100 сотрудников, выручка 10 млрд. руб. в год).

Отметим, что среди системообразующих предприятий Ленобласти есть как предприятия, входящие в крупные международные и российские холдинги, так и независимые компании. И если первым доступны инструменты продвижения своих интересов на федеральном уровне, то вторые выстраивают свою GR-стратегию, главным образом, на уровне родного региона.

Анализируя экономическое положение в регионе, отметим, что в купе с высокими показателями развития предпринимательской деятельности область характеризуется рядом негативных социальных показателей, не характерных для высокого места региона в экономических и управленческих рейтингах. Среди них:

- 50 место в рейтинге РФ по уровню преступности (1-ое место означает самое низкое количество преступлений, зарегистрированных на 10 тыс. жителей) [8];

- 59 место по количеству ДТП с пострадавшими на 100 тыс. жителей (1-ое место означает самое низкое количество

ДТП с пострадавшими в соотношении с количеством жителей) [9].

Разрыв между высокими местами региона в экономических рейтингах и достаточно депрессивными показателями преступности и травматичности от ДТП позволяет ставить вопрос об эффективности использования накопленных в регионе экономических ресурсов для решения социальных задач. В этой связи готовность бизнеса инвестировать ресурсы в социально-значимые проекты области может стать одним из инструментов повышения эффективности применяемых GR-практик. Так, например, готовность застройщиков за счет собственных средств создавать инфраструктуру для спортивного досуга молодежи, а также инвестировать в безопасность движения, могут быть полезны с точки зрения получения доступа к выгодным территориям под жилую застройку.

## **Часть 2. Стратегия социально-экономического развития Ленинградской области**

Оценку эффективности GR-практик целесообразно проводить как с учетом текущего социально-экономического положения в регионе, так и принимая во внимание стратегию развития на долгосрочную перспективу. В Ленинградской области действует Стратегия социально-экономического развития до 2030 г., утвержденная областным законом от 8 августа 2016 г. N 76-оз с изменениями, внесенными областным законом от 19 декабря 2019 г. N 100-оз. (далее – Стратегия) [10]. На официальных сайтах Правительства региона и в новостной повестке на дату составления исследования отсутствует информация о пересмотре стратегии с учетом последствий международных санкций, введенных недружественными государствами в отношении Российской Федерации, правительственных органов, коммерческих организаций и физических лиц после начала СВО. Данный факт может свидетельствовать как о

приверженности правительства региона достижению стратегических целей в динамичных условиях внешней среды, так и о том, что скорость и масштаб происходящих изменений не позволяют обоснованно сформулировать новые долгосрочные цели.

Утвержденные приоритеты и ключевые плановые показатели социально-экономического развития Ленинградской области сгруппированы в семь категорий. Рассмотрим основные приоритеты, количественные показатели их оценки, а также потенциал для взаимодействия бизнеса и органов власти с целью взаимовыгодного достижения поставленных приоритетов в треугольнике: общество – власть – бизнес [11].

#### 1) Улучшение демографической ситуации

Стратегическими целями являются: увеличение суммарного коэффициента рождаемости Ленинградской области до 1,296 к 2024 г., до 1,5 к 2030 г.; рост средней продолжительности жизни до 73,8 лет к 2024 г. и до 75 лет к 2030 г.

Перспективными направлениями для ведения предпринимательской деятельности и использования бизнесом GR-практик являются:

- Строительство жилых и социальных объектов. Стратегия предусматривает возможность не выдавать разрешения на строительство жилых комплексов без опережающего строительства социальной инфраструктуры и не вводить в эксплуатацию построенное жилье, не обеспеченное социальной инфраструктурой. Ленинградская область находится в выгодном положении с точки зрения наличия у органов исполнительной власти возможностей для обременения заказчиков строительства условиями, направленными на развитие социальной инфраструктуры. Санкт-Петербург является магнитом, притягивающим экономическое активное население, в том числе из других федеральных округов. Увеличение средней стоимости

квадратного метра жилой площади в Санкт-Петербурге до 200 тыс. руб. в 2022 г. способствует повышению спроса на жилую недвижимость в соседней Ленинградской области. Развитость общественного транспорта и автомобильных дорог позволяют гражданам проживать на территории Ленинградской области рядом с природными и культурными объектами, работая на предприятиях в Санкт-Петербурге. Ленинградская область в 2022 г. является в стране лидером по соотношению действующих разрешений на строительство к численности населения с показателем 2,8 кв. м на человека [12].

Рост спроса на жилую недвижимость обусловлен как планами по увеличению рождаемости в регионе, так и прибытием в регион экономически-активного трудоспособного населения из других субъектов. Данные тенденции формируют обширный потенциал как для получения прибыли строительными компаниями, так и для развития социальной инфраструктуры в интересах жителей.

- Расширение сервиса частных детских садов, кружков, спортивных секций, центров дошкольного развития. Стратегия предусматривает необходимость обеспечить субсидирование части стоимости посещения частных детских садов, яслей, групп; компенсировать родителям отсутствие мест в детских садах; содействовать созданию служб (агентств) по найму персонала по уходу за детьми из числа самозанятых граждан.

- Производство и реализация товаров для детей, таких как одежда, игрушки, аксессуары (автокресла, коляски), лекарства, витамины. Запланированные внедрение финансовой помощи в повышенном размере при рождении первого ребенка (ежемесячная выплата), а также предоставление из областного бюджета Ленинградской области единовременной выплаты при рождении первого, второго и последующих детей в размере, аналогичном выплатам в Санкт-Петербурге, будут способствовать

повышению спроса на данные группы товаров.

- Развитие инфраструктуры для творческой реализации граждан почетного возраста: кружки, секции, курсы, мастерские, студии творчества.

### 2) Здоровье населения

Ключевой приоритет правительства Ленинградской области в сфере здравоохранения – снизить смертность трудоспособного населения от онкологических и сердечно-сосудистых заболеваний. Стратегической целью является сокращение к 2024 г. числа умерших в трудоспособном возрасте мужчин в 1,3 раза, женщин в 1,1 раза, в том числе от болезней системы кровообращения на 17,0%, новообразований – на 2,0% к 2024 г. Ключевые показатели к 2024 г.: снижение смертности населения от новообразований до 223 случаев на 100 тыс. населения; снижение смертности населения от сердечно-сосудистых заболеваний – до 459,8 случая на 100 тыс. населения.

Данная стратегическая цель создаёт дополнительные возможности для бизнеса в части строительства, реконструкции и оснащения региональных медицинских учреждений, среди них:

- Поставка современного оборудования для скрининга онкологических заболеваний и болезней системы кровообращения.

- Оснащение медицинских учреждений мобильными диагностическими комплексами для удаленных территорий.

- Реконструкция центров амбулаторной онкологической помощи на базе межрайонных больниц в городах Тихвин, Кингисепп, Всеволожск, Выборг и Гатчина.

- Создание региональных сердечно-сосудистых центров на базе межрайонных больниц в городах Гатчина и Тихвин.

- Развитие телемедицины и современных информационно-коммуникационных решений в медицинских учреждениях.

### 3) Экспорт

Стратегия предусматривает достижение амбициозных целей в части внешнеэкономической деятельности хозяйствующих субъектов. Среди них: увеличение объема экспорта несырьевой неэнергетической промышленной продукции до 4,4 млрд. долл. в год и увеличение количества организаций-экспортеров из числа субъектов МСП в 2 раза. Упор планируется сделать на интеграцию в международный бизнес предприятий таких отраслей как: производство пластмасс, удобрений, энергетического оборудования, машин, строительных и отделочных материалов высокой добавленной стоимости, продукции целлюлозно-бумажной промышленности, агропромышленного комплекса.

Конкурентоспособность любого экспортного предложения в значительной степени зависит как от стоимости доставки и хранения продукции, так и от скорости получения импортером заказанной продукции. Ленинградская область граничит по суше с Финляндией и Эстонией. Компании, работающие в данных странах, исторически были значимыми экономическим партнерами для предприятий Ленобласти. Но проводимая странами ЕС санкционная политика в отношении РФ оказывает негативное влияние на интенсивность взаимной торговли между компаниями Ленобласти и европейских стран. Поиск новых рынков сбыта для экспортной продукции в СНГ, Азии, Африке и на Ближнем Востоке сопряжен как с затратами финансов и времени на маркетинг, так и с усложнением и удорожанием стоимости логистики от производителя до клиента. Общий экспорт продукции предприятиями Ленобласти за 2020 г. составил 5,4 млрд. долл., включая сырьевой и несырьевой экспорт. Из двадцатки крупнейших стран-импортеров только пять стран не входят в категорию недружественных согласно перечню, утвержденному Распоряжением Правительства Российской Федерации от 05.03.2022 № 430-р: Китай, Казахстан,

Турция, Беларусь и Сербия. На эти страны пришлось 29% экспорта продукции предприятий региона в 2020 г. А на экспорт в недружественные страны в 2020 г. приходилось 71% объема в денежном выражении. Достижение стратегических целей по экспорту в новых внешних условиях, безусловно, является трудновыполнимой задачей. Так, например, объемы лесных грузов, перевозимых на экспорт железнодорожным транспортом из СЗФО, упали за 11 мес. 2022 г. почти вдвое по отношению к аналогичному периоду прошлого года [13].

Заинтересованность субъектов хозяйственной деятельности в развитии экспортных поставок может быть хорошим треком для приложения GR-практик. Экспортные поставки имеют положительный мультиплицирующий эффект для экономики региона: дополнительные рабочие места и налоговые отчисления, активные инвестиции в обновление оборудования, реализация программ повышения качества, загрузка транспортных предприятий, приток валютной выручки, рост делового туризма. Предприятия, имеющие активную внешнеэкономическую позицию, могут рассчитывать на получение широкого перечня мер региональной поддержки. Кроме того, выстраивая своё позиционирование в рамках делового общения с органами власти, предприятию следует подчеркивать свои успехи в части ВЭД в целях формирования благоприятного имиджа среди региональных чиновников [14].

Развитие экспорта представляет собой перспективное направление для приложения GR-практик работающим в Ленинградской области бизнесом, в первую очередь, с точки зрения расширения ассортимента и наращивания объемов экспорта в дружественные страны. Кроме того, содействие органов исполнительной власти может быть полезно бизнесу для выхода на новые экспортные рынки сбыта (участие в

выставках, деловых поездках) и для сертификации продукции в соответствии с требованиями новых потенциальных стран-импортеров. В условиях необходимости оперативной перестройки экспортных товарно-денежных потоков предусмотрены Стратегией мероприятия приобретают для бизнеса дополнительную актуальность. Среди них: внедрить систему «одного окна» для выведения предприятий на внешние рынки; выстроить систему постоянного выявления новых экспортных ниш и стимулировать неэкспортеров на выход на внешний рынок; внедрить акселерационные программы в формате «от предпринимателя – до экспортера», обеспечивающие прирост новых экспортеров – субъектов МСП.

#### 4) Продовольственная безопасность

Стратегической целью области является стабилизация темпов роста производства продукции АПК на уровне не ниже 2% в год и увеличение экспорта продукции АПК – ежегодно не менее 5%. Стратегия предусматривает широкий перечень мероприятий, для реализации которых производителям АПК целесообразно применять оптимальные GR-практики. Среди них: предоставление государственной поддержки для производителей сельскохозяйственной продукции; внедрение современных технологий в области селекции и генетики; модернизация рыбохозяйственного комплекса; повышение инвестиционной привлекательности регионального АПК.

#### 5) Современный транспортный комплекс

Стратегия в этой части предусматривает значительный объем государственных и частных инвестиций, нацеленных на повышение качества транспортного обслуживания населения и предприятий. Среди целевых мероприятий: развитие пригородного железнодорожного сообщения; внедрение цифровизации в сфере транспортного обслуживания; развитие и оптимизация сети смежных межрегиональных и межмуниципальных автобусных



маршрутов; создание аэропорта гражданской авиации на базе военного аэродрома Сиверский; продление линий Петербургского метрополитена на территорию Ленинградской области.

#### 6) Комфортные поселения

Приоритетным направлением является создание благоприятных условий проживания граждан в населенных пунктах вне агломераций, характеризующихся устойчивой депопуляцией. GR-практики в данной части могут быть направлены бизнесом на прямое участие в тендерах на закупку оборудования, услуг и строительных работ, финансируемых за счет бюджетных средств. Также перспективным направлением применения GR-практик является балансировка требований органов исполнительной власти к застройщикам в части создания социальной инфраструктуры и финансовых возможностей самих застройщиков. Кроме того, GR-практики необходимы бизнесу для решения таких задач как: получение мер государственной поддержки для инвесторов, реализующих проекты строительства торгово-деловых центров; подключение к сетям жилищных и производственных объектов. Целевой показатель Стратегии к 2024 г. - повышение индекса качества городской среды на 30%.

#### 7) Туризм

Стратегической целью является увеличение туристского потока в Ленинградскую область на 25% к 2024 г. и на 50% - к 2030 г. (по отношению к 2018 году). Ленинградская область занимает 4-е место в рейтинге регионов с положительной динамикой числа туристских поездок к уровню 2017 г., обладая одним из лучших туристических потенциалов в России. GR-практики в данном секторе могут быть направлены как на участие бизнеса в закупках товаров, работ и услуг для государственных нужд (например, поставка мультимедийных технологий для государственных музейных комплексов и иных объектов туристского показа), так и на получение мер поддержки бизнеса. Среди них: меры

поддержки при производстве и продаже местной сувенирной продукции; меры поддержки при строительстве гостиниц, в том числе, включая мероприятия по формированию инвестиционных площадок с их обеспечением инженерной инфраструктурой; меры для субъектов малого и среднего бизнеса, оказывающих дополнительные услуги для туристов вблизи объектов туристского интереса. Ключевые показатели к 2024 г. - объем платных услуг, оказанных населению в сфере внутреннего и въездного туризма, - 3 094 млн. руб.; число размещенных туристов в гостиницах и аналогичных средствах размещения - 2 270 тыс. чел.

То есть Стратегия социально-экономического развития до 2030 г. предусматривает широкий комплекс активных мер по комплексному развитию региона. Готовность субъектов хозяйственной деятельности к участию в запланированных мероприятиях может принести им двойную экономическую выгоду. Во-первых, понимание Стратегии позволит бизнесу находиться в контексте актуальных мер региональной поддержки и своевременно подавать заявки на получение соответствующих государственных контрактов, субсидий и льгот. Во-вторых, реализация бизнесом коммерческих проектов, соответствующих Стратегии, сможет являться эффективным инструментом формирования позитивного имиджа предприятия и выстраивания рабочего диалога с региональными органами власти.

### **Часть 3. Основные каналы взаимодействия бизнеса и органов власти**

Согласно интервью, взятым у собственников и руководителей предприятий, работающих в Ленинградской области, одним из наиболее эффективных каналов для взаимодействия с Правительством региона является прямое деловое общение с Комитетом экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области [15]. Согласно п.

2.1 Постановления Правительства Ленинградской области от 21.04.2014 N 144 (ред. от 24.09.2018), Комитет разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению комплексного социально-экономического развития Ленинградской области. Кроме того, в соответствии п. 2.2 Постановления Комитет обладает широкими полномочиями в сфере государственно-частного партнерства и в сфере муниципально-частного партнерства в случае, если публичным партнером по соглашению о государственно-частном партнерстве является Ленинградская область [16].

Как отмечают представители бизнеса, работающего в регионе, Комитет эффективно использует предоставленные ему полномочия, активно выстраивая деловое взаимодействие с хозяйствующими субъектами [17]. Среди основных публичных форм взаимодействия бизнеса и Комитета следует отметить: участие сотрудников Комитета в зарубежных бизнес-миссиях [18], координация крупных инвестиционных проектов со стороны органов исполнительной власти [19], участие представителей Комитета в предпринимательских форумах [20]. Однако председатель и другие сотрудники Комитета не часто фигурируют в новостной повестке в качестве участников публичных мероприятий, предполагающих взаимодействие с широким кругом представителей бизнеса, таких как форумы и круглые столы. При этом качество каналов GR-коммуникаций с сотрудниками Комитета высоко оценивается как различными рейтингами, так и проинтервьюированными представителями областного бизнеса. Согласно информации, полученной от представителей бизнеса, наиболее эффективным методом взаимодействия с Комитетом является прямое деловое общение в рамках регламентированных процедур и рабочих встреч: официальные обращения в соответствующие подразделения Комитета позволяют эффективно решать задачи на стыке

интересов бизнеса и областных органов исполнительной власти. Также стоит отметить крайне малое количество интервью председателя Комитета средствам массовой информации – как федеральным, так и региональным. Очевидно, он предпочитает действовать не публично, а функционально осуществлять решение рабочих вопросов, в т.ч. во взаимодействии с бизнесом, через регламентированные процедуры. заместителем председателя Правительства Ленинградской области - председателем Комитета экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области с 2012 г. работает Дмитрий Анатольевич Ялов. Выпускник Санкт-Петербургского государственного университета по специальностям «Политология» и «Экономика» начал карьеру в 2002 г. в Фонде «Центр стратегических разработок «Северо-Запад». В 2009–2010 гг. до прихода на текущую должность он работал министром экономического развития Иркутской области [21].

Организационная структура Комитета предполагает наличие у председателя первого заместителя, а также двух заместителей, курирующих соответствующие департаменты и отделы [22]. В случае Ленинградской области, на взгляд авторов исследования, можно говорить о довольно низком уровне публичности как самого Комитета, отвечающего за социально-экономическое развитие, так и его председателя. Одновременно с этим эффективность деятельности Комитета, в том числе эффективность взаимодействия с бизнесом, высоко оцениваются предпринимательским сообществом. Таким образом, можно рекомендовать бизнесу, заинтересованному в выстраивании плодотворных рабочих отношений с органами исполнительной власти Ленинградской области, в первую очередь наладить деловое взаимодействие с Комитетом экономического развития и инвестиционной деятельности. В качестве GR-практик можно рекомендовать

регламентированные процедуры: подача заявлений, предоставление документов, участие в рабочих встречах.

Важную роль в выстраивании делового взаимодействия между бизнесом и органами исполнительной власти региона играют различные экспертные центры, учрежденные Правительством области. В частности, Правительство Ленинградской области проводит активную работу, направленную на выстраивание работы с инвесторами по принципу «одного окна». Таким «окном» является Инвестиционный портал, администрируемый Агентством экономического развития Ленинградской области и работающий в рамках проекта «Зелёный коридор» [23]. Проект Ленобласти «Зелёный коридор для инвесторов» вошёл в число лучших российских практик по сопровождению инвестпроектов. Бизнес может буквально пройти по «виртуальному коридору» различных необходимых согласований, получения документов и отслеживать эту работу онлайн в личном кабинете. К системе «Зеленого коридора» подключены ресурсоснабжающие организации: бизнес может оперативно получить ответ по возможности технического присоединения к электроэнергии, водоснабжению или газу. С момента старта реализации проекта «Зелёный коридор» в 2021 г. заработало единое цифровое окно на инвестпортале [lenoblinvest.ru](http://lenoblinvest.ru) – личный кабинет инвестора, где можно отслеживать ход заявки по своему обращению. Несмотря на свою «обезличенность», взаимодействие с органами исполнительной власти и ресурсоснабжающими организациями через инвестпортал является эффективной GR-практикой для действующих и потенциальных инвесторов в экономику региона.

Также активную работу в области повышения эффективности деятельности производственных предприятий проводит Региональный центр компетенций Ленобласти – автономная некоммерческая организация – региональный институт развития, созданный Правительством

Ленинградской области в целях содействия повышению конкурентоспособности промышленных предприятий региона [24]. Эксперты Центра проводят совместную работу с предприятиями области, направленную на повышение производительности труда путем оптимизации производственных систем, картирования процессов, внедрения практик бережливого производства. Среди проектов по повышению производительности производственных бизнес-процессов, реализованных во втором полугодии 2022 г., отметим работу экспертов Центра с такими предприятиями как: «Лидер» (производство мебели), «Белхимпром» (химическая промышленность), «НТЛ-Упаковка» (производство тары и упаковки), «Полифас» (изготовление ламинированной продукции) и многими другими.

Активную роль в реализации экономического потенциала региона играет и Центр развития промышленности Ленобласти – региональный институт развития, созданный Правительством области в целях содействия повышению конкурентоспособности промышленных предприятий региона и поддержки их адаптации к новому технологическому укладу [25]. Среди проведенных Центром мероприятий во втором полугодии 2022 г. выделим следующие: бизнес-миссия в Архангельскую область; проведение Совета по развитию экспорта и импортозамещения в Ленинградской области с участием предприятий-экспортеров и отраслевых экспертов; координация пула областных пищевых предприятий в целях организации работы стенда Ленинградской области на международной выставке WorldFood Moscow; организация участия областных предприятий на Международной выставке по судостроению и разработке высокотехнологичного оборудования для освоения Арктики и континентального шельфа OMR 2022; координация создания нового областного объединения производителей продуктов питания.

Также в качестве экспертного центра, активно участвующего в совместной работе с коммерческими организациями области, следует отметить Центр поддержки экспорта Ленобласти [26]. Центр выступает провайдером широкого спектра мер поддержки и инструментов развития экспортной деятельности для субъектов малого и среднего бизнеса. Среди реализованных Центром во втором полугодии 2022 г. мероприятий выделяются: проведение акселерационной программы «Экспортный форсаж» для начинающих областных экспортеров; экспертная поддержка экспортеров; помощь областным компаниям в регистрации на международных электронных торговых площадках; организация бизнес-миссии в Турцию.

Говоря о деятельности профильных экспертных советов при губернаторе региона следует отметить определенную специфику, отличающие Ленинградскую область от ряда субъектов Федерации. При губернаторе действует 15 различных советов [27], однако только один из них - Совет по улучшению инвестиционного климата и проектному управлению в Ленинградской области - нацелен на решение вопросов на стыке интересов бизнеса и региональных органов власти. Специфика Ленинградской области прослеживается в том, что во многих субъектах Федерации губернаторы учреждают большое количество экспертных советов, работающих и коммуницирующих с бизнесом в различных направлениях - промышленность, экспорт, инвестиции, финансово-кредитная сфера и др. Однако губернатором Ленинградской области принято решение учредить один совет, посвященный взаимодействию с бизнесом, и наполнить его представительным составом руководителей производственных, ресурсоснабжающих, финансовых, консалтинговых и иных коммерческих организаций.

Заместителем председателя Совета является Дмитрий Анатольевич Ялов -

упоминавшийся ранее председатель Комитета экономического развития и инвестиционной деятельности. Председательствует в Совете губернатор региона Александр Юрьевич Дрозденко. Всего в Совет входит 67 участников, из которых 22 - представители бизнеса. Остальные участники - сотрудники органов исполнителей власти, государственных учреждений и общественных организаций [28]. Александр Юрьевич Дрозденко - экономист по образованию, кандидат экономических наук, начинал карьеру в должности экономиста в сельскохозяйственном секторе. Согласно интервью, взятым у предпринимателей и руководителей предприятий Ленинградской области, имеющих опыт взаимодействия с региональными органами власти, председатель Комитета экономического развития и инвестиционной деятельности Дмитрий Анатольевич Ялов имеет большое доверие со стороны губернатора, оба работают в региональном правительстве с 2012 г. В этой связи представителям бизнеса, заинтересованным в выстраивании эффективных деловых коммуникаций с областным правительством, можно рекомендовать акцентировать свое внимание именно на профильном комитете.

Различные бизнес-ассоциации, действующие в Ленинградской области, могут выступать проводниками интересов бизнеса в регионе. Однако, согласно интервью с участниками предпринимательской деятельности, степень влияния ассоциаций на решения, принимаемые органами исполнительной и законодательной власти, в целом невысока. Например, областное отделение РСПП насчитывает более 200 организаций, значительную часть которых составляют представители малого и среднего бизнеса [29]. Отчет о событиях, размещенный на интернет-сайте регионального отделения РСПП, содержит преимущественно либо информацию о мероприятиях, проведенных Комитетом экономического

развития и инвестиционной деятельности регионального Правительства, либо информацию о событиях федерального масштаба [30]. Исходя из данных открытых источников, региональное отделение РСПП сосредоточено, главным образом, на оказании областному бизнесу экспертных, консультационных и организационных услуг. Президентом регионального отделения РСПП с 2017 г. является Александр Фирович Габитов - осветник губернатора Ленинградской области по экономике, доктор экономических наук, имеющий опыт работы в различных коммерческих структурах в области страхования, менеджмента и организации культурных мероприятий [31].

Информация о мероприятиях, проведенных во второй половине 2022г. на сайте Регионального отделения Общероссийской общественной организации «Опора России» в Ленинградской области, [32] представлена весьма ограниченно. Организацией проведен ряд обучающих мероприятий для предпринимателей, заинтересованных в развитии бизнеса по модели франшизы [33]. Информации об иных значимых мероприятиях, проведенных «Опорой России» в Ленобласти, не удалось обнаружить ни на сайте организации, ни в новостной повестке. Председателем «Опоры России» в Ленинградской области с 2013 г. является Александр Владимирович Кузьмин, имеющий опыт службы в Вооруженных Силах РФ и работы в области юриспруденции [34].

По состоянию на 05.01.2023 г. наиболее свежие новости о мероприятиях, проведенных Ленинградским областным региональным отделением Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», датированы 2021 г. [35]. Информации о более актуальных мероприятиях в новостной повестке также обнаружить не удалось. Председателем Совета Ленинградского областного регионального отделения «Деловой России» является Михаил Андреевич Косарев – выпускник экономического

факультета СПбГУ, кандидат экономических наук, имеющий опыт реализации крупных инфраструктурных проектов в роли генерального директора и акционера [36].

Говоря об эффективности продвижения коммерческими организациями своих интересов в Ленинградской области через бизнес-ассоциации, отметим определенную региональную специфику. Членство в соответствующих структурах может быть полезно с точки зрения получения доступа к информации, консультационной поддержке, обмену опытом с другими предпринимателями. Однако вероятность оказать через бизнес-ассоциации влияние на решения, принимаемые региональными органами исполнительной и законодательной власти, крайне мала. Руководители и ключевые эксперты бизнес-ассоциаций входят в состав упомянутого выше Совета по улучшению инвестиционного климата и проектному управлению при Губернаторе Ленинградской области, принимают участие в его работе. Однако упоминаний об участии руководящих сотрудников регионального правительства в мероприятиях, проводимых самими бизнес-ассоциациями, крайне мало. Таким образом, бизнесу, работающему в Ленинградской области, членство в региональных бизнес-ассоциациях может быть полезно с точки зрения налаживания горизонтальных связей с другими предприятиями. Рассматривать же бизнес-ассоциации как ресурс для построения рабочих отношений с представителями региональной власти, на взгляд авторов исследования, на сегодня не столько эффективно.

#### **Часть 4. Максимизация эффективности GR-практик**

Одной из задач настоящего исследования является формулирование рекомендаций бизнесу по применению в Ленинградской области GR-практик, имеющих максимальную эффективность. Для формирования подобной

рекомендации необходимо в первую очередь решить вопрос о критериях оценки эффективности. Нередко исследования в области GR отождествляют эффективность с частотой применения. Так, например, если в регионе губернатор часто проводит встречи с представителями бизнеса, в частности в рамках экспертных советов, то такая GR-практика признается эффективной.

На взгляд авторов исследования, частота применения GR-практики не может быть надежным показателем её эффективности. Цель применения GR-практик бизнесом заключается, главным образом, в получении от органов власти нужных управленческих решений, ресурсов и информации, а не в построении плотного делового взаимодействия как такового. Таким образом, для оценки эффективности GR-практик авторы исследования предлагают исходить из классического экономического показателя рентабельности инвестиций (Return on investment, ROI), который рассчитывается путем сопоставления полученных от деятельности результатов с вложенными ресурсами. Оговоримся, что провести по данным открытых источников финансово точный расчет данного показателя применительно к GR-практикам вряд ли возможно. Для этого понадобится информация как о прибыли, полученной предприятием в рамках какого-либо проекта, так и о расходах, понесенных для применения GR-практик, сделавших данный проект возможным. Более того, даже обладая доступом к внутренней финансовой информации предприятия, применяющего GR-практики для решения своих бизнес-задач, провести расчет данного показателя может быть проблематичным. Ведь экономические выгоды, полученные от конструктивного делового взаимодействия с органами власти, не всегда можно выразить в финансовых показателях. Да и затраты, которые предприятие несет на применение GR-практик, некорректно сводить лишь к бухгалтерской стоимости рабочего времени сотрудников, занятых на

этом направлении работы, и представительским расходам.

В данном случае, на взгляд авторов исследования, следует применять экспертный, субъективный и интуитивный подход. Несмотря на то, что такой метод не подлежит проверке по строгим математическим критериям, как, например, частота посещения выставок или встреч с губернатором, он может дать более глубокую оценку эффективности GR-практик. Авторы исследования выделили за рассматриваемый период – второе полугодие 2022 г. – три кейса, каждый из которых удовлетворяет одновременно всем указанным ниже условиям:

- предприятие, работающее в Ленобласти, столкнулось с масштабной трудноразрешимой задачей, имеющей значительное влияние, как на состояние самого бизнеса, так и на регион в целом;
- предприятие достигло поставленной цели полностью или в степени, которую можно охарактеризовать как значительную;
- применение предприятием GR-практик сыграло важную роль в достижении цели.

Для формирования репрезентативной выборки было решено взять по одному кейсу для крупного, среднего и малого бизнеса. Цель – определить какие именно GR-практики применялись предприятиями для достижения цели, а значит – доказали на практическом уровне свою эффективность.

Тихвинский вагоностроительный завод (крупный бизнес) входит в число основных производителей грузовых вагонов в России. Предприятие, на котором трудится более 7000 сотрудников, является одним из ключевых работодателей в городе Тихвин Ленинградской области, население которого составляет 55000 человек. С 17 мая 2022 г. предприятие ушло в вынужденный простой, сохранив за сотрудниками две трети заработной платы [37]. Первоначальной причиной простоя стал

дефицит комплектующих – подшипников, необходимых для производства вагонов. Впоследствии за период простоя, длившегося до 1 августа, предприятие столкнулось с дефицитом оборотных средств, поскольку продолжало выплачивать сотрудникам заработную плату и нести другие издержки, не имея возможности отгрузать готовую продукцию потребителям. Причиной дефицита подшипников стала безответственная и непрофессиональная позиция американской компании Timken. Данная компания, являющаяся одним из мировых лидеров в производстве подшипников, в 2017 г. запустила в Тихвине совместное с Объединенной Вагонной Компанией (ОВК) предприятие. ОVK, в чью сферу управления входит Тихвинский вагоностроительный завод, передало совместно с Timken предприятию основной объем заказов на производство подшипников. Неисполнение американской стороной своих акционерных и контрактных обязательств после начала СВО привело к остановке производства подшипников и, как следствие, к невозможности выпуска готовой продукции вагоностроительным заводом, являющимся потребителем подшипников [38].

Как следует из коротких комментариев региональных чиновников средствам массовой информации, возникшие на предприятии финансово-хозяйственные проблемы были решены при непосредственном участии губернатора области и Комитета экономического развития и инвестиционной деятельности. В том числе, были найдены и реализованы необходимые решения в части параллельного импорта подшипников, сертификации российских производителей нужных комплектующих и пополнения оборотных средств предприятия [39]. Данный кейс позволяет подтвердить ранее указанный в исследовании вывод о том, что именно *рабочие встречи* с руководством Комитета экономического развития и

инвестиционной деятельности, а также *официальные обращения* являются GR-практикой, позволяющей бизнесу получать предметную поддержку со стороны региональных органов власти.

Лорен Снек-Уорлд Продакшн Кириши (средний бизнес) специализируется на производстве соленых снежков, чипсов, орехов под собственными торговыми марками. На предприятии работает более 200 сотрудников, выручка от реализации составляет 430 млн. руб. в год [40]. Предприятие строит вторую очередь производства, в результате чего будет создано 260 рабочих мест. В 2007 г. компания приобрела предприятие «Киришский хлебокомбинат», а с августа 2015 г. находится на сопровождении ГКУ «Агентство экономического развития Ленинградской области». В 2015-2017 гг. при содействии агентства пройдены этапы формирования земельных участков, получены разрешения на строительство и ввод в эксплуатацию. В 2017 г. был завершен первый этап строительства, и открыто новое производство на площадке. В 2018 году был заключен договор о предоставлении режима господдержки, а в 2019 г. было принято решение о реконструкции цеха по производству снежков с пристройкой и строительстве здания склада, а в 2021 г. получено разрешение на строительство склада картофеля. Ввод в эксплуатацию производства был запланирован на конец 2022 г. [41].

Предприятие, принадлежащее австрийским инвесторам, демонстрирует невысокие, но стабильные темпы роста своего ленинградского бизнеса: инвестируются средства в расширение производственных мощностей, увеличивается штатная численность предприятия. В сентябре 2022 г. предприятие в ходе рабочего визита посетил губернатор Ленинградской области А.Ю. Дрозденко [42]. Поступательное развитие предприятия во взаимодействии с региональными органами власти не сопровождается

применением каких-либо GR практик, имеющих публичный характер, будь то встречи с губернатором «под камеру», публичные обращения к региональной власти, участие в форумах или деятельности бизнес-ассоциаций. Данный кейс позволяет сделать вывод, что использование типовых GR-практик, таких как *рабочие встречи* с представителями исполнительной власти, а также написание *заявлений и подача документов*, может быть эффективным способом продвижения интересов предприятия среднего бизнеса в Ленинградской области.

Всеволожский крановый завод (малый бизнес) занимается производством грузоподъемного оборудования. На предприятии трудится 60 сотрудников, выручка от реализации составляет 216 млн. руб. в год [43]. Предприятие заинтересовано в поиске дополнительных заказов для загрузки производственных мощностей [44]. В декабре 2022 г. генеральный директор предприятия принял участие в бизнес-миссии к судостроителям Архангельской области, организованной Центром развития промышленности Ленобласти [45]. Участники бизнес-миссии посетили судостроительные предприятия Архангельской области, которые являются потенциальными потребителями продукции предприятий Ленобласти, в том числе Всеволожского кранового завода. За три дня работы были проведены встречи с 90 ведущими судостроительными и судоремонтными предприятиями Архангельска и Северодвинска. По итогам бизнес-миссии завод заключил контракты на поставку шести кранов, а также на проведение работ по ремонту кранового хозяйства одного из предприятий [46]. Учитывая, что предприятие выпускает всего 40 изделий в год, проведенное мероприятие позволило обеспечить завод заказами почти на 2 месяца.

Отметим, что в целом отчеты о бизнес-миссиях, организуемых при участии органов исполнительной власти Ленобласти, очень предметны.

Прослеживается целевой характер проводимых рабочих встреч и поездок. Таким образом, *участие в бизнес-миссиях* можно считать эффективной GR-практикой для областных предприятий малого и среднего бизнеса, не имеющих возможности расходовать значительные средства на маркетинг и участие в дорогостоящих выставках.

### Заключение

Проведенное исследование позволило выявить 9 региональных особенностей применения бизнесом GR-практик в Ленинградской области. Учёт данных особенности при формировании GR-стратегий может позволить работающему в регионе бизнесу повысить эффективность делового взаимодействия с органами власти.

Среди основных региональных особенностей отметим:

1) Диспропорция между высокими местами региона в экономических рейтингах и менее привлекательными позициями в рейтингах социального благополучия создает условия, при которых бизнесу для продвижения своих интересов целесообразно предлагать региональным органам власти не только участие в проектах экономического развития, но и в социальных проектах.

2) Разнообразная структура капитала среди основных региональных предприятий: в области работают как компании, входящие в крупные международные и федеральные холдинги, так и крупные независимые местные предприятия.

3) Наличие широких возможностей, позволяющих бизнесу увеличивать прибыль за счет участия в мероприятиях, предусмотренных Стратегией развития Ленобласти до 2030 г.: строительство жилищных и социальных объектов, поставка товаров для детей, оснащение медицинских учреждений, выход на зарубежные рынки сбыта, инвестиции в АПК, реализация проектов в сфере транспорта, городской среды и внутреннего туризма.



4) Наличие единого центра принятия основных решений по рабочим вопросам на стыке интересов бизнеса и органов исполнительной власти в лице Комитета экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области, возглавляемого с 2012 г. Дмитрием Анатольевичем Яловым.

5) Сравнительно низкий уровень публичности региональных чиновников в вопросах экономики: малое количество интервью, редкое участие в форумах и иных мероприятиях, проводимых бизнес-ассоциациями.

6) Функционирование единого экспертного Совета при губернаторе по улучшению инвестиционного климата и проектному управлению в Ленинградской области, который уполномочен рассматривать вопросы инвестиций, импортозамещения, экспорта, финансово-кредитной сферы и иные экономические вопросы.

7) Региональные отделения крупных бизнес-ассоциаций, таких как РСПП, «Опора России» и «Деловая Россия», сосредоточены главным образом на информационной и консультативной поддержке своих членов. Степень их влияния на решения, принимаемые региональными органами исполнительной и законодательной власти, не очень высока.

8) Наиболее эффективными GR-практиками для крупного и среднего бизнеса являются официальные регламентированные непубличные действия, такие как проведение рабочих встреч с сотрудниками региональных органов власти и написание официальных обращений.

9) Участие в бизнес-миссиях и выставочной деятельности являются эффективными GR-практиками для среднего и малого бизнеса Ленинградской области.

#### Список источников и литературы

1. Инвестиционный портал Ленинградской области. URL: <https://lenoblinvest.ru/> (дата обращения: 05.01.2023).

2. Экономика и инвестиционный климат Ленинградской области // Инвестиционный портал Ленинградской области. URL: <https://lenoblinvest.ru/o-regione/ekonomika-i-investitsionnyj-klimat/> (дата обращения: 05.01.2023).

3. Валовой региональный продукт по субъектам РФ // Росстат. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Frosstat.gov.ru%2Fstorage%2Fmediabank%2FVRP.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK> (дата обращения: 05.01.2023).

4. Рейтинг социально-экономического положения регионов // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20220516/ekonomika-1788413061.html?in=t> (дата обращения: 05.01.2023).

5. Социально-экономическое развитие Ленинградской области // Инвестиционный портал Ленинградской области. URL: [https://lenoblinvest.ru/wa-apps/site/img\\_data/ru/pdf/SER\\_2021.pdf](https://lenoblinvest.ru/wa-apps/site/img_data/ru/pdf/SER_2021.pdf) (дата обращения: 05.01.2023).

6. Рейтинг российских регионов по уровню безработицы // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20220228/bezrabotitsa-1775436288.html> (дата обращения: 05.01.2023).

7. Губернатор Ленобласти упомянул Тихвинский вагоностроительный завод // 47 channel. URL: <https://47channel.ru/event/gubernator-lenoblasti-upomyanul-tixvinskii-vagonostroitelnyi-zavod-podvodya-itogisdelannogo-za-2022-god> (дата обращения: 05.01.2023).

8. Рейтинг регионов РФ по преступности // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20221031/rejting-prestupnost-1827922290.html> (дата обращения: 05.01.2023).

9. Рейтинг российских регионов по аварийности на дорогах // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20220815/dtp-1809564498.html> (дата обращения: 05.01.2023).

10. Стратегия социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 года // Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области. URL: <https://econ.lenobl.ru/ru/budget/planning/concept2030/> (дата обращения: 05.01.2023).

11. Стратегия социально-экономического развития 2030 // Инвестиционный портал Ленинградской области. URL: <https://lenoblinvest.ru/o-regione/strategiya-2030/> (дата обращения: 05.01.2023).

12. Число выданных разрешений на строительство жилья в России выросло почти на четверть за год // Интерфакс-Недвижимость. URL: <https://realty.interfax.ru/ru/news/articles/139973/> (дата обращения: 05.01.2023).

13. ОЖД потеряла за 11 месяцев 2022 г. почти половину лесных грузов // Ведомости Санкт-Петербург. URL: <https://vedomosti-spb.ru/economics/articles/2022/12/20/956262-ozhd> (дата обращения: 05.01.2023).

14. Экспорт из Ленинградской области // Ru-Stat. URL: <https://ru-stat.com/date-Y2021-2021/RU41000/export/world> (дата обращения: 05.01.2023).

15. Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области. URL: <https://econ.lenobl.ru/ru/> (дата обращения: 05.01.2023).

16. Общая информация // Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области. URL: <https://econ.lenobl.ru/ru/about/> (дата обращения: 05.01.2023).

17. Ленинградская область сохранила высший уровень оценки правовых актов // ИА Красная Весна. URL: <https://rossaprimavera.ru/news/937ac322> (дата обращения: 05.01.2023).

18. Экспортёры Ленобласти открывают Индию // Правительства Ленинградской области. URL: <https://lenobl.ru/ru/dlya-smi/news/55632/> (дата обращения: 05.01.2023).

19. Инвесторы в Ленобласти получают землю под проекты импортозамещения // Правительства Ленинградской области. URL: <https://lenobl.ru/ru/dlya-smi/news/55688/> (дата обращения: 05.01.2023).

20. Предпринимателям Ленинградской области - почёт и уважение // Гатчинская Правда. – URL: <https://gtpravda.ru/2022/12/15/predprinimateljam-leningradskoy-oblasti--pochet-i-uvazhenie.html> (дата обращения: 05.01.2023).

21. Дмитрий Анатольевич Ялов // Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области. URL: <https://econ.lenobl.ru/about/chief/dmirij-anatolevich-yalov/> (дата обращения: 05.01.2023).

22. Структура комитета // Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области. URL: <https://econ.lenobl.ru/ru/about/direction/> (дата обращения: 05.01.2023).

23. Агентство экономического развития Ленинградской области // Инвестиционный портал Ленинградской области. URL: <https://lenoblinvest.ru/> (дата обращения: 05.01.2023).

24. АНО «Центр компетенций Ленинградской области». URL: <https://sreda47.ru/> (дата обращения: 05.01.2023).

25. АНО «Центр развития промышленности Ленинградской области». URL: <https://crplo.ru/about> (дата обращения: 05.01.2023).

26. О центре поддержки экспорта // АНО «Центр развития промышленности Ленинградской области». URL: <https://crplo.ru/export/about> (дата обращения: 05.01.2023).

27. Советы и комиссии // Правительство Ленинградской области. URL:

<https://lenobl.ru/ru/gubernator/sovety-i-komissii/> (дата обращения: 05.01.2023).

28. Состав совета по улучшению инвестиционного климата и проектному управлению в Ленинградской области // Правительство Ленинградской области. URL:

<https://lenobl.ru/ru/gubernator/sovety-i-komissii/investicionnyj-sovet-pri-gubernatore-leningradskoj-oblasti/sostav-soveta/> (дата обращения: 05.01.2023).

29. Реестр членов // Региональное объединение работодателей «Союз промышленников и предпринимателей Ленинградской области». URL: <https://len.rspp.ru/registerofmembers/> (дата обращения: 05.01.2023).

30. Последние новости // Региональное объединение работодателей «Союз промышленников и предпринимателей Ленинградской области». URL: <https://len.rspp.ru/events/news/> (дата обращения: 05.01.2023).

31. Структура // Региональное объединение работодателей «Союз промышленников и предпринимателей Ленинградской области». URL: <https://len.rspp.ru/about/structure/> (дата обращения: 05.01.2023).

32. Региональное отделение Общероссийской общественной организации «Опора России» в Ленинградской области. URL: <http://47oporalo.ru/> (дата обращения: 05.01.2023).

33. Франчайзинг простыми словами // Региональное отделение Общероссийской общественной организации «Опора России» в Ленинградской области. URL: <http://47oporalo.ru/news/franchajzing-prostyimi-slovami> (дата обращения: 05.01.2023).

34. Председатель Кузьмин Александр Владимирович // Региональное отделение Общероссийской общественной организации «Опора России» в Ленинградской области. URL:

<http://47oporalo.ru/about/predsedatel> (дата обращения: 05.01.2023).

35. Новости // Региональное отделение Общероссийской общественной организации «Деловая Россия» в Ленинградской области. URL: <http://www.delros-lo.ru/news/> (дата обращения: 05.01.2023).

36. Председатель Косарев Михаил Андреевич // Региональное отделение Общероссийской общественной организации «Деловая Россия» в Ленинградской области. URL: <http://www.delros-lo.ru/soveto-deleniya/kosarev-mihail-andreevich/> (дата обращения: 05.01.2023).

37. Вагоностроительный завод в Тихвине возобновит работу во второй половине августа // Онлайн 47.ру. URL: <https://online47.ru/2022/07/29/vagonostroitelnyy-zavod-v-tikhvine-vozobnovit-rabotu-vo-vtoroy-polovine-avgusta-161582> (дата обращения: 05.01.2023).

38. Тихвинский вагоностроительный завод в июне останется в простое // Интерфакс. URL: <https://www.interfax.ru/business/844250> (дата обращения: 05.01.2023).

39. «Ждём с трепетом». Тихвинский вагоностроительный выходит из простоя // 47 news. URL: <https://47news.ru/articles/216122/> (дата обращения: 05.01.2023).

40. Организация ООО «Лоренц Снэк-уорлд Продакшн Кириши» // List-Org. URL: <https://www.list-org.com/company/12450988> (дата обращения: 05.01.2023).

41. Инвестиции в областную экономику продолжаются // Правительство Ленинградской области. URL: <https://lenobl.ru/ru/dlya-smi/news/52704/> (дата обращения: 05.01.2023).

42. Кириши благоустраиваются и прирастают новыми заводами // Газета Вести. URL: <http://vesty.spb.ru/2022/09/30/kirisi-blagoustraivayutsya-i-prirastayut-novymi-zavodami-23804> (дата обращения: 05.01.2023).

43. Организация ООО «Всеволожский крановый завод» // List-  
Org. URL: <https://www.list-org.com/company/4614832> (дата обращения: 05.01.2023).

44. О компании // Грузоподъемное оборудование Werker. URL: <https://werker.ru/about/> (дата обращения: 05.01.2023).

45. Бизнес-миссия в Архангельскую область // Korabel.ru. URL:

<https://www.korabel.ru/news/comments/biznes-missiya-v-arhangelskuyu-oblast.html> (дата обращения: 05.01.2023).

Промышленники Ленобласти нашли партнеров на Севере // Правительство Ленинградской области. URL: <https://lenobl.ru/ru/dlya-smi/news/55904/> (дата обращения: 05.01.2023).

## REGIONAL PECULIARITIES OF BUSINESS APPLICATION OF GR PRACTICES IN THE LENINGRAD REGION

**Pavel Pavlov** – PhD in Economics, [pavel\\_pavlov@bk.ru](mailto:pavel_pavlov@bk.ru)

**Valeriya Vasileva** – 4th-year Public Policy and Analytics student of the Higher School of Economics, [vdvasileva\\_1@edu.hse.ru](mailto:vdvasileva_1@edu.hse.ru)

The core idea of the article is to provide recommendations to businesses on how to maximize effectiveness of GR-practices application in Leningrad Oblast. The region under consideration ranks high in various socio-economic ratings, and it also has a developed industrial sector.

Monitoring of GR-practices, implemented in the second half of 2022, illustrates that businesses pursue active application of wide range of GR-practices in the Leningrad Oblast. Moreover, there are fruitful opportunities for businesses in terms of getting profit in B2G segment through participating in projects, included in the Leningrad Oblast Development Strategy until 2030. It is also worth noting that for large and medium-sized businesses the most effective GR-practices are official non-public actions. For SME-enterprises participation in exhibition activities and business associations may be effective.

According to the viewpoint of the authors of the research, the regional authorities should pay attention to the involvement of enterprises in social projects.

### Keywords:

*government, business, GR-practices, regional policy*