

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В КРУПНЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ (ОЭЗ «ДОБРОГРАД – 1» ВЛАДИМИРСКАЯ ОБЛАСТЬ)

Р. В. Моргунова¹, П. Д. Фадеева²

*^{1,2} Владимирский государственный университет
имени А. Г. и Н. Г. Столетовых, Владимир, Россия*

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы обеспечения эффективной реализации инновационных региональных проектов путем формирования системы управления отношениями со стейкхолдерами. Объект исследования одна из новых инвестиционных площадок России – особая экономическая зона «Доброград – 1», расположенная во Владимирской области. Рассмотрена история создания особой экономической зоны, её преимущества. Также в статье рассматриваются различные мнения по поводу реализации и финансирования данного проекта. Представлены стороны, заинтересованные в реализации данного проекта, их ожидания от его реализации и возможные пути коммуникации, которые учитывают интересы как представителей проекта, так и стейкхолдеров.

Ключевые слова: ОЭЗ «Доброград-1», проекта, стейкхолдеры, государственно-частное партнерство, управление, инвестиции.

STAKEHOLDER RELATIONS MANAGEMENT IN LARGE REGIONAL PROJECTS (SEZ “DOBROGRAD - 1” VLADIMIR REGION)

R. V. Morgunova¹, P. D. Fadeeva²

*^{1,2} Vladimir State University named after A. G.
and N. G. Stoletovs, Vladimir, Russia*

Abstract. *The article deals with the issues of ensuring the effective implementation of innovative regional projects through the formation of a system for managing relations with stakeholders. The object of study is one of the new investment sites in Russia - the special economic zone «Dobrograd – 1», located in the Vladimir*

region. The history of the creation of a special economic zone and its advantages are considered. The article also discusses various opinions on the implementation and financing of this project. The parties interested in the implementation of this project, their expectations from its implementation and possible ways of communication that take into account the interests of both project representatives and stakeholders are presented.

Keywords: SEZ «Dobrograd-1», projects, stakeholders, public-private partnership, management, investments.

В настоящее время все больше растет спрос на развитие инфраструктуры регионов России, особенно это касается тех территорий, которые находятся не далеко от центра (Москвы), например, Владимирская область. Такие районы имеют больше возможностей для развития за счет близости к основному источнику потребителей товаров и услуг. Но в большинстве случаев государство не может полностью поддерживать инвестиционные проекты, поэтому в России быстрыми темпами развивается частное инвестирование, как результат государственно-частного партнёрства при развитии инфраструктуры регионов.

Государственно-частное партнёрство представляет собой способ взаимодействия государственных органов и компаний, который строится на партнерских отношениях в части планирования, управления, финансирования и развития региональной инфраструктуры.

Одним из способов развития региональных инфраструктур является создание в регионе особой экономической зоны (ОЭЗ). ОЭЗ представляет собой определённую территорию внутри субъекта, в рамках которой предприятия открывают свои производственные подразделения и за это получают некоторые льготы для своего бизнеса. Различные виды льгот предоставляют на разные сроки. Например, налоговые льготы по:

- Налог на имущество организаций;
- Транспортному налогу;
- Налог на землю;
- Налог на прибыль.

Образование внутри субъекта такого пространства для ведения предпринимателями бизнеса выгодно всем его участникам: государству в лице Правительства области, инвесторам проектов, а также резидентам ОЭЗ, которые подписывают специальное соглашение об

осуществлении своей деятельности на данной территории.

Ярким примером взаимодействия государства и бизнеса выступает создание во Владимирской области особой экономической зоны «Доброград – 1».

В ОЭЗ установлен особый режим предпринимательской деятельности, который позволит компаниям, разместившим свои производственные мощности на территории, получить ряд преимуществ перед другими организациями, что в дальнейшем обеспечит выход на новые рынки, уменьшение издержек и повышение конкурентоспособности.

Экономическая зона расположена непосредственно на территории города Доброграда - первого в России частного города, который был построен на инвестиции Владимира Седова (основатель компании «Аскона», которая также располагается во Владимирской области). В начале 2022 года Доброград официально получил статус городского поселения в ходе проведённого референдума. Это событие и поспособствовало дальнейшему развитию именно ОЭЗ, так как после этого Доброграду стал доступен федеральный инфраструктурный кредит в размере 3,9 миллиардов рублей на реализацию проекта развития города и особой экономической зоны в Доброграде. Сам кредит взят руководством региона, следовательно, оно несет ответственность за реализацию проекта. Однако, в настоящее время у представителей КПРФ в Законодательном Собрании Владимирской области встал вопрос о целесообразности финансирования данного проекта, из-за, по их мнению, медленной реализации проекта¹. Так, по данным коммунистов, из 24,3 миллиарда рублей инвестиций привлечено 4,7 миллиарда (19,3% от целевого показателя),

из 4282 рабочих мест создано только 188 (4,4%), вместо 7547 человек в Доброграде живут лишь 964 (12,8%) и так далее.

Непосредственное участие в развитии ОЭЗ принимает Правительство Владимирской области во главе с губернатором А.А. Авдеевым, который неоднократно посещал новую территорию и высказывал мнение по поводу дальнейшего развития. Губернатор уверен в успешности данного проекта, он сам, во время визита в Доброград в январе 2023 год убедился в том, что, хотя проект был запущен всего год назад, несмотря на зиму строится три предприятия, готовится еще ряд инвестиционных соглашений. Губернатор считает, что даже со смещением на год-два из-за санкций более выгодного проекта во Владимирской области пока нет.

Возникшие сомнения некоторых заинтересованных сторон в части успешности проекта и ормат их высказывания наносит ущерб имиджу региона, ухудшает оценку инвестиционного климата, то есть необходимо снять вопросы, доказать, что все идет в соответствии с планами не только для конкретного проекта, но и для пользы региона в целом в части притока инвестиций.

Описанная ситуация очевидно свидетельствует о наличии недоработок в управлении отношениями со стейкхолдерами данного регионального проекта, прежде всего с наиболее влиятельными из них, представляющими региональные органы власти и имеющими возможности широко распространить негативные оценки даже за пределы Владимирской области. Для этого важно разработать грамотный план по взаимодействию со стейкхолдерами проекта, чтобы в дальнейшем избежать конфликтных ситуаций.

Для того, чтобы осуществлять своё производство в рамках особой экономической зоны на первых этапах необходимо осуществить капитальные вложения в свое производство (производственные мощности, то есть оборудование, имущество и так далее) сорок миллионов рублей сроком в три года. По факту, это единственный финансовый критерий для входа в ОЭЗ. Поэтому, перед тем как заключать соглашение необходимо четко проработать бизнес-план с перспективой в три года, чтобы определить, возможно ли осу-

ществить такое финансирование и достичь нужных показателей.

Также в рамках сохранения окружающей среды руководство особой экономической зоны «Доброград – 1» ставит некоторые экологические ограничения для предприятий:

Во-первых, для предотвращения истощения почвенных покровов, запрещена добыча полезных ископаемых на территории особой экономической зоны.

Во-вторых, ввиду близости к населенным пунктам (город Доброград, город Ковров, поселок Мелехово и другие населённые пункты Владимирской области) на территории особой экономической зоны не будут располагаться предприятия, связанные с вредным и опасным производством.

Также в рамках законодательства Российской Федерации в области охраны окружающей среды, руководство особой экономической зоны «Доброград – 1» планирует разработать собственный стандарт об экологичности, который должны будут соблюдать все предприятия-резиденты ОЭЗ. Непосредственные разработчики особой экономической зоны определяют её как современный, «зеленый» объект, в котором также будут использованы возобновляемые источники энергии.

Организационное решение проекта в виде особой экономической зоны имеет значительные преимущества, представленные на рисунке 1, но само по себе достаточно сложно в управленческом смысле, поскольку предполагает участие множества заинтересованных сторон.²

Данные преимущества уже оценили 6 компаний, которые уже стали резидентами Доброграда и готовы проинвестировать в общей сумме около 1 миллиарда рублей, что несомненно повлияет на инвестиционную привлекательность Владимирской области, а также позволит привлечь в область новый высококвалифицированный персонал и окажет бесспорное влияние на развитие субъектов малого и среднего бизнеса региона.³ Все представленные преимущества позволяют компаниям, работающим на территории особой экономической зоны, сэкономить около 35% затрат, которые они бы понесли при открытии своего производства на

² Составлено автором по данным: Официальный сайт ОЭЗ «Доброград – 1». URL: <https://sezdobrograd.com/>

³ Четыре будущих резидента «Доброград-1» инвестируют в свои проекты почти 1 миллиард рублей. URL: <https://prospekt.media/2021/12/10/chetyre-budushhix-rezidenta-dobrograd-1-investiruyut-v-svoi-proekty-pochti-1-milliard-rublej/>

обычных условиях. Также в более короткие сроки осуществляется запуск проекта, что приводит к более быстрому получению прибыли

по сравнению с предприятиями, которые не расположены в данной зоне и не используют представленные возможности.

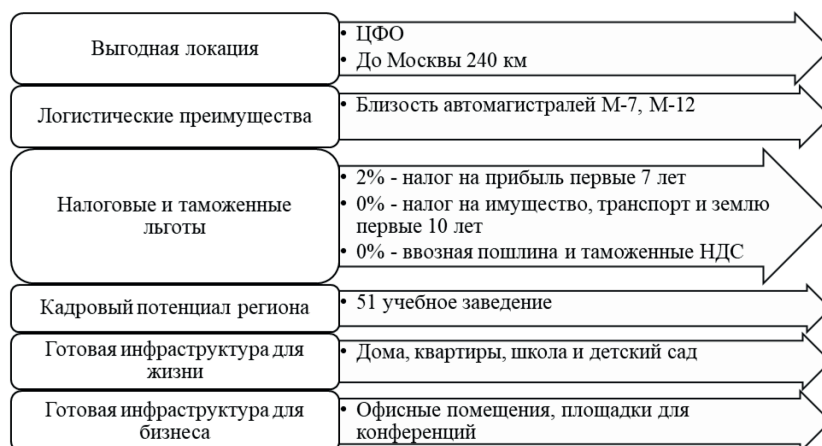


Рис. 1. Преимущества ОЭЗ «Доброград – 1»

Управляющая компания особой экономической зоны в Доброграде полностью берет на себя обязательства по обслуживанию территории, проведению всех необходимых коммуникаций до производств, промышленному строительству участков подразделений, что позволяет компаниям-резидентам сократить расход временных и финансовых ресурсов на поиск подрядчиков по разным видам работ и оптимизировать все виды затрат, так как компании, которые ранее не работали во Владимирской области могут столкнуться с трудностями в поиске добросовестных подрядчиков.

Непосредственная близость к самому городу Доброграду открывает большие возможности для резидентов в части социального обеспечения и партнёрства. Так как сам город является наиболее передовым в современной России, он отлично подходит для налаживания не только бизнес-свя-

зей, но и социальных, открывает возможности для развития и бизнеса, и человека как личности.

В дальнейшем на территории ОЭЗ «Доброград – 1» планируется открытий около 20 производств, что позволит создать на территории области более трёх тысяч новых рабочих мест.

Для дальнейшего привлечения новых резидентов необходимо наладить каналы связи со всеми заинтересованными сторонами, тогда развитие новой площадки будет происходить без споров, разногласий и сомнений. Поскольку в настоящее время управление заинтересованными сторонами является приоритетным направлением менеджмента фирмы, только учет всех мнений и потребностей способствует развитию проектов.

Основные стейкхолдеры ОЭЗ «Доброград – 1» и их ожидания от проекта представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные стейкхолдеры ОЭЗ «Доброград - 1»

Стейкхолдер	Ожидания
Инвесторы (резиденты): ООО «Интекс», ООО Лаборатория «Светогор», ООО «Хоум Электро Системс, ООО «Алачино Рентал», ООО «Доброград агро», ООО «Промышленная Группа Безопасные технологии».	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие своего бизнеса на новой площадке; • Получение налоговых и таможенных льгот; • Повышение узнаваемости бренда; • Увеличение прибыли; • Сокращение затрат на производство; • Выход на новые рынки.
Сотрудники - управляющая компания ОЭЗ «Доброград - 1»	<ul style="list-style-type: none"> • Опыт работы в уникальном месте; • Снижение административных барьеров; • Пропаганда здорового партнёрства; • Развития социальной инфраструктуры города Доброграда и Владимирской области в целом.

Стейкхолдер	Ожидания
Потребителя продуктов и услуг	Возможность попробовать новые высокотехнологичные продукты; Доступ к новым товарам, работам и услугам, разнообразие выбора.
Жители Владимирской области	Благоустройство территории; Развитие социального сектора региона; Новые рабочие места; Возможность работы в уникальном-бизнес пространстве; Повышение своей квалификации.
Органы власти	Развитие социальной инфраструктуры поселка Доброград; Эффект в виде налоговых поступлений в областной бюджет (8,5 миллиардов рублей); Создание более 4500 тысяч бюджет мест; Развитие новых точек роста; Приток населения в область, за счет увеличения количества жителей в Доброграде; Повышение инвестиционного климата области; Развитие туристического направления области; Выполнение социальных проектов; Повышение уровня жизни в регионе.

Представленные выше стейкхолдеры оказывают непосредственное влияние на развитие как города Доброграда, так и особой экономической зоны, которая в нем находится.

Для обеспечения требуемой поддержки, необходимо гармонизировать интересы внешних стейкхолдеров с проектостроителем, что может быть реализовано через механизм управления отношениями, главной движущей частью которого являются системный обмен информацией,

доведение до сведения заинтересованных сторон конкретных деталей реализации проекта. Важность процесса коммуникаций обусловлена тем, что за частую сложно наладить каналы связи со всеми сторонами, на которых влияет реализация проекта.

Возможные способы коммуникаций относительно развития особой экономической зоны во владимирской области представлены в таблице 2.⁴

Таблица 2

Способы коммуникации с заинтересованными сторонами в рамках развития ОЭЗ «Доброград – 1»

Заинтересованная сторона	Способ коммуникаций
Инвесторы (резиденты)	<ul style="list-style-type: none"> • Организация встреч, на которых можно обсудить возникающие вопросы; • Предоставление отчетной информации по проекту; • СМИ; • Предоставление специального менеджера, который курирует проект; • Аудиторские и консалтинговые услуги; • Инвестиционный форму
Сотрудники - управляющая компания ОЭЗ «Доброград - 1»	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение совещаний по вопросам развития; • Опрос об удовлетворённости работы; • Общение через электронные средства связи для передачи срочной информации; • Служебные записки; • Организация курсов по повышению квалификации; • Проведение конкурсов с материальными призами; • Социальные программы и льготы для сотрудников (скидки на жилье, оплачиваемые санатории).

⁴ Составлено автором по данным: Менеджмент стейкхолдеров: уч. пособие / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2022.

Заинтересованная сторона	Способ коммуникаций
Потребителя продуктов и услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Организация онлайн-чата по вопросам, связанным с товарами, работами и услугами; • Организация встреч представителей компаний с клиентами для возможности представить новые продукты лично; • СМС-рассылки или рассылка в мессенджерах о проводимых акциях и выгодных предложениях, но только с согласия клиента; • Создание виртуального чат-бота для доступности 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.
Жители Владимирской области	<ul style="list-style-type: none"> • СМИ; • Организация мероприятий на территории ОЭЗ с возможностью их посещения; • Телеграмм-канал, в котором публикуются новости ОЭЗ; • Официальный сайт ОЭЗ «Доброград - 1»;
Органы власти	<ul style="list-style-type: none"> • Государственно-частное партнерство (соглашение о социальном и экономическом сотрудничестве для развития региона); • Участие в государственных программах; • Участие в региональных форумах, выставках и презентациях; • Предоставление отчетности по реализации бюджетных средств; • Подача официальных запросов органам власти.

В рамках будущей работы и развития необходимо учитывать значимых стейкхолдеров и их ожидания от реализации проекта. Для этого необходимо разработать грамотный план коммуникаций с учетом специфики каждой группы заинтересованных лиц. Проведенная для членов Законодательного собрания рабочая ознакомительная поездка на объект подтвердила, что необходим регулярное информирование обо всех значимых аспектах, с выделением общего для всех участников основного интереса – формирования привлекательного инвестиционного климата и ритока инвестиций в регион.

Список литературы

1. *Владимирские коммунисты высказали свое мнение по поводу реализации проекта.* URL: <https://zebra-tv.ru/novosti/vlast/vladimirskikh-kommunistov-privezli-v-dobrograd-i-poprosil-ne-nanosit-ushcherb-obshchemu-delu/> (дата обращения: 15.04.22).
2. *Официальный сайт ОЭЗ «Доброград – 1».* URL: <https://sezdobrograd.com/> (дата обращения: 15.04.22).
3. *Четыре будущих резидента «Доброград-1» инвестируют в свои проекты почти 1 миллиард рублей.* URL: <https://prospekt.media/2021/12/10/chetyre-budushhix-rezidenta-dobrograd-1-investiruyut-v-svoi-proekty-pochti-1-milliard-rublej/> (дата обращения: 15.04.22).
4. *Моргунова, Р. В., Моргунова, Н. В.* Менеджмент стейкхолдеров: уч. пособие. Изд-во ВлГУ, 2022. 292 с.

5. *Клиланд, Д.* Управление заинтересованными сторонами проекта // *Управление проектами / Под ред. Дж. К. Пинто.* СПб.: Питер, 2004.
6. *Масленникова, Ю. А.* Управление коммуникациями со стейкхолдерами. // *Экономика и социум.* 2019. № 11 (66). с. 860–864.
7. *Ползунова, Н. Н., Сухарева, Т. А.* Управление взаимодействием со стейкхолдерами проекта // *Journal of Monetary Economics and Management.* 2021. № 2. с. 28–31.
8. *Скобелев, В. Л.* Концепция методологии управления стейкхолдерами проекта // *Петербургский экономический журнал.* 2021. № 3. с. 67–72.
9. *Стреттон, А.* Идентификация и классификация заинтересованных сторон программы / проекта // *Управление проектами и программами.* 2012. № 3(31). С. 214–222.
10. *Фурта, С. Д., Соломатина, Т. Б.* Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса // *Инициативы XXI века.* 2010. № 1. С. 22–27.

References

1. *Vladimir communists expressed their opinion on the implementation of the project.* Available at: <https://zebra-tv.ru/novosti/vlast/vladimirskikh-kommunistov-privezli-v-dobrograd-i-poprosil-ne-nanosit-ushcherb-obshchemu-delu/> (date of access: 15.04.23)
2. *Official website of the SEZ “Dobrograd – 1”.* Available at: <https://sezdobrograd.com/> (date of access: 15.04.23)

3. *Four future residents of Dobrograd-1 will invest almost 1 billion rubles in their projects.* Available at: <https://prospekt.media/2021/12/10/chetyre-budushhix-rezidenta-dobrograd-1-investiruyut-v-svoi-proekty-pochti-1-milliard-rublej/> (date of access: 15.04.23)
4. *Morgunova, R. V., Morgunova, N. V.* Stakeholder management: Textbook. Publishing House of Volga State University, 2022. 292 p
5. *Cleland, D.* Project stakeholders management. Project Management. Edited by J. K. Pinto. St. Petersburg: Peter, 2004.
6. *Maslennikova, Yu. A.* Management of communications with stakeholders. Economics and Society. 2019;11(66):860-864.
7. *Polzunova, N. N., Sukhareva, T. A.* Managing interaction with project stakeholders. Journal of Monetary Economics and Management. 2021;(2):28-31.
8. *Skobelev, V. L.* Concept of project stakeholders management methodology // St. Petersburg Economic Journal. 2021;(3):67-72.
9. *Stretton, A.* Identification and classification of stakeholders of the program / project. Project and program management. 2012;3(31):214-222.
10. *Furta, S. D., Solomatina, T. B.* The map of stakeholders – a tool for analyzing the business environment. Initiatives of the XXI century. 2010;(1):22-27.