

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Зимовец А.В., Синиченко О.А. Анализ путей организации взаимодействия промышленного предприятия с органами государственной власти // Электронный научный журнал «Век качества». 2023. №1. С. 56-75.  
Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2023/123003.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338.242.4

**Анализ путей организации взаимодействия промышленного  
предприятия с органами государственной власти**

***Зимовец Александр Владимирович,***

*к. э.н, доцент, доцент кафедры экономики и финансов  
ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики»  
347900, г. Таганрог, ул. Петровская, д. 45  
[shurikres@yandex.ru](mailto:shurikres@yandex.ru)*

***Синиченко Олеся Андреевна,***

*к. э.н, доцент, доцент кафедры экономики и финансов  
ЧОУ ВО «Таганрогский институт управления и экономики»  
347900, г. Таганрог, ул. Петровская, д. 45  
[o.sinichenko@tmei.ru](mailto:o.sinichenko@tmei.ru)*

В статье проводится анализ путей организации взаимодействия авиастроительного предприятия ПАО «Таганрогский авиационный научно-технический комплекс имени Г.М. Бериева» (ТАНТК им. Г.М. Бериева) с органами государственной власти. Авторы изучали данную проблему, начиная с исторических предпосылок развития авиастроительной отрасли в нашей стране, в частности были выделены санкционные меры, с которыми столкнулась авиастроительная отрасль РФ в феврале-марте 2022. Также были сформулированы приоритетные цели взаимодействия с органами государственной власти для предприятий крупного бизнеса, что позволило графически изобразить информационно-финансовую составляющую стратегического компонента управленческой модели взаимодействия ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» и государства.

Авторы предлагают несколько вариантов взаимодействия ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» с органами государственной власти. Одно из предложенных мероприятий связано с созданием на предприятии отдельной структуры GR-менеджмента, на которую будет возлагаться процесс установления и поддержания взаимодействия с органами государственной власти на федеральном, региональном и местном уровнях. Второе предложение связано с организацией более тесного сотрудничества в рамках государственно-частного партнерства, что позволит интегрировать управленческий, организационный и

финансовый потенциал бизнес-структур в решение задач государственных организаций на основе системы разнообразных экономических стимулов и мотивационных механизмов.

**Ключевые слова:** авиастроительная отрасль; органы государственной власти; система взаимодействия; системообразующая организация; кооптация; GR-стратегия.

В настоящее время Россия переживает весьма сложные времена: «недружественными» странами принят небывалый объем санкций, из-за которого многие отечественные предприятия были вынуждены разрывать и перестраивать свои логистические и технологические цепочки, а также производство, искать новые рынки сбыта товаров работ и услуг и т.д.

Очевидно, что в таких условиях локомотивом сохранения, трансформации и возрождения экономики должен выступить крупный бизнес, так как именно он способен производить сложную технологичную продукцию, которая в последнее время перестала поступать на отечественный рынок от зарубежных партнеров. Соответственно целью исследования стало определение специфики и особенностей современного характера взаимоотношений органов государственной власти и стратегически важных для государства коммерческих организаций. С учетом сегодняшних реалий одной из важнейших для государства отраслей промышленности является авиастроительная отрасль.

Авиастроительная отрасль России - крупнейшая отрасль отечественного машиностроения, осуществляющая как разработку, так и производство самолетов, вертолетов и беспилотных летательных аппаратов. На сегодняшний день, по официальным статистическим данным, авиастроительная отрасль России занимает второе место в мире по производству военных самолетов и третье место по производству вертолетов. Объем производства авиастроительной отрасли России в последние годы составляет около 1 триллиона рублей [1], в том числе треть продукции – идет на экспорт в дружественные страны.

И хотя история авиастроительной отрасли России насчитывает более 100 лет (первые дирижабли были изготовлены в России еще в 1908 г.), анализ ее развития в контексте государственного участия в ней следует вести с момента

распада Советского Союза, после которого в России с эффектом домино стали распадаться производственные цепочки (а надо отметить, что в производстве одного современного самолета используется несколько десятков тысяч деталей и приборов сотен производственных предприятий). Это многократно усложнило процедуру реализации соответствующей продукции на традиционных рынках (в основном – зарубежных).

Проводимая в начале 1990-х гг. приватизация и последовавшая за ней отмена системы государственных закупок по заявкам целевых авиапредприятий повлекли за собой процесс «отключения» отрасли от государственного финансирования. Вследствие обозначенных событий гражданские авиакомпании практически полностью отказались от закупок новой техники, а государственное финансирование оборонных нужд в связи с отсутствием денежных средств в инфляционном бюджете России было практически заморожено. Одновременно по разным причинам сократился экспорт новейших вооружений, что в совокупности с названными выше факторами способствовало снижению производства авиационной техники в несколько раз (см. рис. 1).

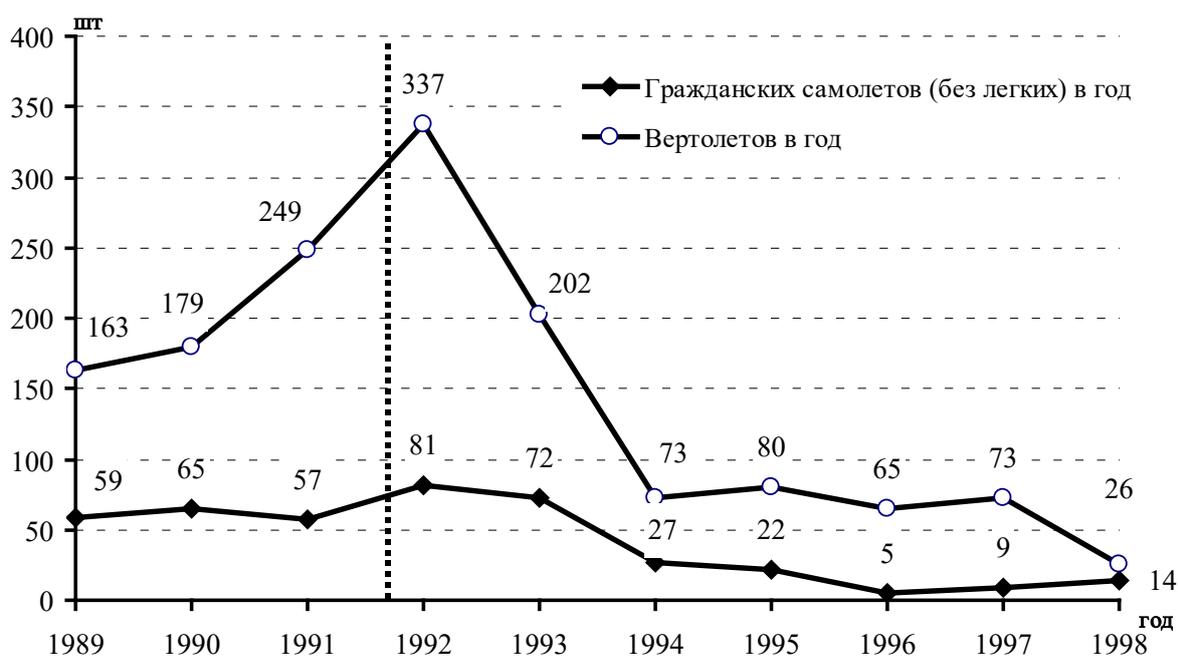


Рис.1. Динамика производства авиационной техники в России в 1990-х гг. [2]

Усугубило ситуацию и фактическое отсутствие таможенного регулирования импорта иностранной б/у авиатехники, и недоступность дешевых долгосрочных кредитов (что в условиях гиперинфляции было нереалистичным для банковской системы). К концу 1990-х гг. стало окончательно понятным, что оставшиеся авиапроизводители не имеют возможностей не только для разработки конкурентоспособной техники, но и для серийного производства самолётов еще «советского задела».

Наблюдая эту ситуацию, правительство России озаботилось вопросами поддержки отечественных авиапроизводителей лишь в начале нулевых годов нынешнего тысячелетия. В результате государство не только ограничило иностранное участие в управлении ключевыми авиационными предприятиями, но и предприняло множественные попытки реанимации отрасли путем значительных финансовых вливаний и реформирования авиастроительного бизнеса. В частности, для проектирования, производства и продвижения военной авиационной техники на зарубежный рынок в начале 2000 г. в России был создан «Рособоронэкспорт» – российская государственная компания по экспорту и импорту всего спектра товаров, технологий и услуг военного и двойного назначения. Параллельно под эгидой государства в России начался процесс консолидации авиастроительных активов, первенцем которого стало создание «Объединённой авиастроительной корпорации» и «Вертолётов России». К середине нулевых годов в России была принята «Стратегия развития авиационной промышленности РФ на период до 2015 года» [3], в результате чего, за пять лет (2004-2009 гг.) объём государственного финансирования авиастроительной отрасли России увеличился более чем в два десятка раз [4].

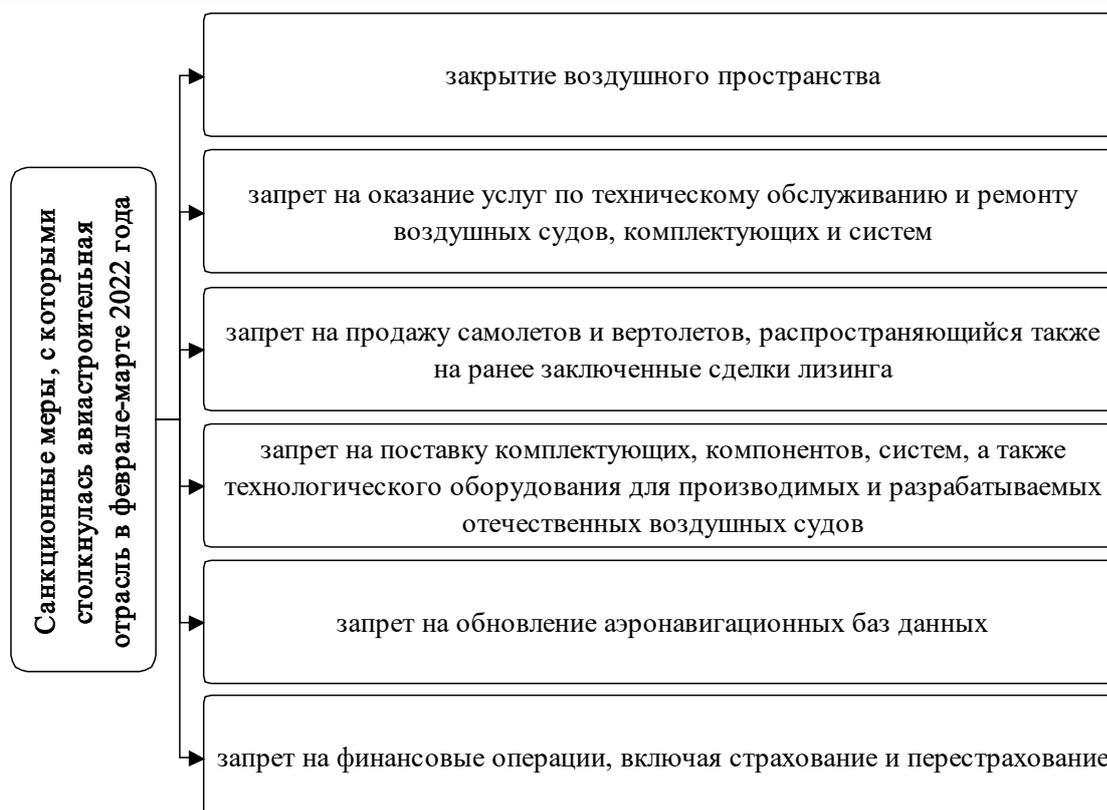
В начале 2010-х гг. авиастроительная отрасль России бурно переживала свое возрождение: количество выпускаемой техники выросло до уровня времен Советского Союза, а авиастроительные предприятия стали получать существенную чистую прибыль, объём которой стал достигать сотен миллиардов рублей. В тот же период в России впервые с момента распада

СССР был спроектирован и стал серийно производиться самолет Sukhoi Superjet 100.

К сожалению, в 2014 г. на развитие авиастроительной отрасли России существенным образом повлияли события, произошедшие в сопредельном государстве. В результате, многие украинские предприятия, глубоко интегрированные в авиационную промышленность России, разорвали свои контракты на поставки узлов и комплектующих. Усугубило ситуацию и то, что в том же 2014 г. США и некоторые другие «недружественные» страны ввели мораторий на кредитование резидентов России и санкции против отдельных авиапроизводителей и их сателлитов.

Однако проблемы авиастроительной отрасли на этом не закончились. В сентябре 2020 г. иностранные поставщики комплектующих для российской авиации практически одновременно отказались от сотрудничества с Россией [5]. Усугубилась проблема в феврале-марте 2022 г., когда практически все западные страны ввели санкции против России, в том числе такие, которые должны были (по их мнению) развалить всю авиационную (и не только) отрасль России.

В феврале–марте 2022 г. авиатранспортная отрасль России столкнулась с геополитическими вызовами и введением в отношении нее санкционных мер, которые можно условно сгруппировать по следующим видам (рис. 2).



*Рис.2. Санкционные меры, с которыми столкнулась авиастроительная отрасль РФ в феврале-марте 2022 г. [составлено авторами]*

Кроме того, отдельные организации авиатранспортной отрасли Российской Федерации и отрасли авиационной промышленности попали под так называемые блокирующие санкции, в связи с чем им был закрыт прямой доступ к внешним рынкам товаров и услуг [6].

Описанные выше события не могли не отразиться и на деятельности одного из градообразующих предприятия г. Таганрога – ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева», представляющего собой коммерческую организацию, специализирующуюся на проектировании, изготовлении, испытании и техническом обслуживании самолетов и образцов авиационной техники с акцентом на гидросамолеты и самолеты-амфибии. В рамках Президентской федеральной целевой Программы развития гражданской авиационной техники России до 2030 года<sup>1</sup> государство осуществляет поддержку деятельности ПАО

<sup>1</sup> Комплексная программа развития авиатранспортной отрасли Российской Федерации до 2030 года, утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 июня 2022 г. № 1693-р. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/141773/>.

«ТАНТК им. Г.М. Бериева».

При активном сотрудничестве с представителями исполнительной власти Российской Федерации ведутся работы по предложению продукции и услуг ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» следующим структурам:

- Министерству РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий;
- Государственному комитету Российской Федерации по рыболовству;
- Министерству природных ресурсов Российской Федерации и т.д.

Предприятие выпускает потенциально привлекательную лётную технику, однако до реальных контрактов (особенно с зарубежными покупателями) дело зачастую не доходит, из-за чего на предприятии находится фактически в замороженном (законсервированном) состоянии значительное количество запасов. Однако ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» является не просто предприятием «с государственным участием», но предприятием, производящим продукцию важного стратегического назначения (ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» включено под номером 497 в перечень системообразующих организаций [7], от которых зависит экономическое развитие и занятость населения, а также обороноспособность страны), вследствие чего проблем с финансированием деятельности организации в ближайшие годы не предвидится.

Несмотря на то, что ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» является компанией, фактическим собственником которой выступают государственные органы власти, её экономические, политические, социальные и иные интересы далеко не всегда совпадают с их интересами. Тем не менее, для эффективного построения партнерских отношений ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» с государственными структурами необходимо использовать приемлемый для обеих сторон механизм принятия стратегических решений.

Как показал анализ, стратегия поведения бизнеса может формироваться в

достаточно широком диапазоне: от максимального дистанцирования от органов власти до непосредственного прихода бизнесменов во власть. Применительно к деятельности ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» можно говорить о взвешенном подходе, когда предприятие не претендует на высокие позиции во власти и лишь время от времени использует свои возможности при лоббировании своих интересов, однако и не «отрывается» от органов власти, понимая свою непосредственную зависимость от государства и как основного покупателя производимой продукции, и как основного инвестора.

Наблюдения показывают, что механизм построения коммуникационных связей взаимодействия ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» с органами государственной власти дифференцируется на две категории:

- институциональные типы связей (в том числе ориентированные на улучшение инвестиционного климата в регионе и/или зоне хозяйствования, участия в разработке региональных и отраслевых стратегий, улучшении имиджа предприятия в глазах органов власти и населения и т.д.);
- организационно-личные типы связей, предполагающие получение информационных, финансовых, организационно-управленческих, ресурсных, технологических и иных преференций и выгод с целью удовлетворения экономических интересов ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева».

В 2020 г. авторами было проведено исследование ключевых целей взаимодействия субъектов предпринимательства с органами государственной власти. Исследование осуществлялось посредством Интернет-опроса среди руководителей средних и крупных предприятий Ростовской области, размещенного в системе Google Forms. В результате было получено чуть более 70 ответов, по результатам которых были выявлены приоритетные цели взаимодействия предприятий крупного бизнеса с органами государственной власти (рис. 3).



*Рис.3. Приоритетные цели взаимодействия с органами государственной власти для предприятий среднего и крупного бизнеса [составлено авторами]*

Из представленных на рис. 3 данных видно, что большинство руководителей предприятий крупного бизнеса, при взаимодействии с властными структурами нацелено на получение финансовой поддержки, в то время как второе и третье места занимают приоритеты формирования благоприятной среды для реализации инновационных проектов и получение инсайдерской информации от представителей органов власти. Полученные результаты подтверждают наличие как организационно-личных, так и институциональных мотивов взаимодействия представителей крупного бизнеса с органами государственной власти. Данная ориентированность на установление различного уровня связей с государственными органами власти характерна и для ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева».

В свою очередь цели органов государственной власти во взаимодействии с крупными предприятиями могут быть реализованы в рамках двух основных типов стратегий: экспертно-консалтинговой стратегии и стратегии делегирования.

Экспертно-консалтинговая стратегия взаимодействия ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» и органов государственной власти диверсифицирована по следующим направлениям:



Представленные на рис. 4 стратегии взаимодействия ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» с государством (в том числе, с органами муниципальной власти) могут реализовываться как самостоятельно, так и путем привлечения различного рода посредников, в том числе в форме специализированных организаций и/или общественных объединений.

Очевидно, что способы взаимодействия руководства ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» с органами государственной и муниципальной власти зависят от множества факторов, в том числе от:

- длительности и периодичности осуществляемого взаимодействия;
- вида взаимодействия предприятия с органами власти, в том числе как инициативного, так и вынужденного;
- непосредственно характеристик самой ситуации и т.д.

Одним из часто используемых механизмов, с помощью которого руководство ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» старается оказывать воздействие на органы власти, является лоббизм, с помощью которого руководство предприятия, реализуя свои интересы, пытается влиять на органы государственной, региональной и местной власти, а также на депутатский корпус различных уровней. Это влияние пронизывает работу государственных органов и на практике может осуществляться в многообразных формах – от внесения предложений по изменению действующего законодательства до коррупционной составляющей.

Помимо лоббирования интересов руководством ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» используются такие технологии взаимодействия с органами государственной и муниципальной власти, как заключение соглашений и участие в совместных предприятиях. Достаточно часто руководство анализируемого предприятия является единственным поставщиком продукции, заключает соответствующие договоры на поставку в адрес государственных структур самолетов-амфибий БЕ-200 и узлов к ним. Сотрудничая с государством, имея предварительные договоренности о заказах (как, впрочем, и

сами заказы с длительным (более года) периодом исполнения), предприятие уменьшает неопределенность деловой среды через законные, с юридической точки зрения, взаимоотношения с государством.

Еще одним инструментом установления связей с органами власти, используемым в деятельности ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева», является кооптация (ведение совместного, «переплетающегося» управления). Кооптация осуществляется тогда, когда руководители организаций важных секторов деловой среды входят в состав какой-нибудь организации. Такое, например, происходит, когда руководителей организаций, являющихся влиятельными покупателями или поставщиками, назначают в совет директоров.

К сожалению, на настоящий момент времени информация об аффилированных с ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» лицах, в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации № 400 [9], не подлежит разглашению, однако ранее (и возможно – до сих пор) в Совет директоров предприятия входили многие топ-менеджеры ПАО «Объединенная Авиастроительная Корпорация» [10].

Ведение совместного (переплетающегося) управления – это формальная связь, применяемая в случае, когда члены совета директоров одной компании заседают в совете директоров другой компании. Подобные личности являются связующим звеном между этими компаниями и могут влиять как на общие вопросы, так и на конкретные решения. Когда такая личность связывает две организационные структуры, что относится к так называемому прямому переплетению.

Перемещение или обмен руководством представляет собой еще один из методов установления благоприятных взаимосвязей ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» с государством. Практически каждый год на предприятие принимаются сотрудники, ранее участвовавшие в работе государственных органов власти Российской Федерации. Данные сотрудники имеют весьма обширные личные связи в министерствах и ведомствах, что позволяет ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» получать точную и своевременную информацию о

технических спецификациях, ценах, новых видах технологий и материалов. Существование каналов влияния и общения между государственными структурами и авиастроительным предприятием способствует уменьшению финансовых неопределенностей и защите организации.

Итак, руководство ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» использует различные инструменты установления связей с государственными и муниципальными органами власти. Однако значительная часть осуществляемой в этом направлении работы имеет спорадический характер, что не позволяет руководству предприятия использовать весь имеющийся у него потенциал.

В связи с вышесказанным предлагается использование двух инструментов, которые позволят совершенствовать отношения ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» с органами государственной власти:

1. Создание отдельной структуры в ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» GR-менеджмента (GR – Government Relations - взаимодействие с государственной властью), основной целью деятельности которой будет являться выстраивание и поддержание взаимодействия с органами государственной власти на федеральном, региональном и местном уровнях.

2. Организация более тесного сотрудничества в рамках государственно-частного партнерства позволит сочетать преимущества государственного и коммерческого секторов, в первую очередь, за счет интегрирования управленческого, организационного и финансового потенциала бизнес-структур в решение задач государственных организаций на основе системы разнообразных экономических стимулов и мотивационных механизмов.

Рассмотрим особенности реализации указанных мер применительно к деятельности объекта исследования.

Очевидно, что грамотное общение с органами государственной власти играет одну из ключевых ролей в развитии коммерческого предприятия [11].

К сожалению, у ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» пока нет удачного опыта работы в области GR, ибо реальных специалистов на данном рынке мало, а определенная часть попыток работы с государственными органами власти, по

заявлению одного из сотрудников предприятия, ранее заканчивалась скатыванием к банальной коррупции.

Достаточно часто функции GR-менеджера на предприятиях исполняют либо непосредственный руководитель, либо его ближайший заместитель. Однако, учитывая масштабы деятельности исследуемой организации, необходимость решать проблемы, находящиеся в компетенции правительства, Государственной думы, различных ведомств и министерств, становится понятно, что силами одного-двух человек такую задачу не осилить. Поэтому в рамках деятельности ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» рекомендуется создание соответствующей GR-службы, основной задачей которой будет являться установление доверительных отношений с ключевыми сотрудниками государственных структур, которые могут оказывать влияние на принятие соответствующих решений.

В зависимости от целей организации и профессионализма ее руководящих сотрудников на практике выделяют две основные стратегии GR-менеджмента: пассивную и активную.

*Пассивная GR-стратегия* заключается в том, что соответствующая служба решает появляющиеся у организации проблемы с властью по мере их возникновения [12]. В данном случае GR-служба предприятия является своеобразным щитом, защищающим бизнес от возможных угроз со стороны органов государственной власти. Спектр таких угроз широк – от претензий санитарно-эпидемиологической инспекции до решения городского совета об отчуждении земли.

В свою очередь *активная GR-стратегия* предполагает «работу на опережение» и преследует следующие цели:

- 1) работа с органами власти в целях внесения благоприятных для предприятия изменений в действующее законодательство;
- 2) организация борьбы с конкурентами (как на отечественном, так и на зарубежном рынке) путем использования государственной поддержки;
- 3) участие в тендерах на оказание услуг и поставок продукции в адрес

государственных органов;

4) мониторинг внешней среды и участие в мероприятиях, организованных государственными структурами;

5) социальное и государственно-частное партнерство. Российское государство является социально ориентированным государством, однако, как показывают наблюдения, органы власти, особенно в регионах, стараются переложить часть своей социальной ответственности на плечи бизнеса, особенно крупного. Поэтому, когда крупный бизнес разворачивает широкую деятельность в регионах, ему «в нагрузку» может достаться поддержка детских садов и школ, организация всевозможных общественных мероприятий, организация работы с социально незащищенными слоями населения и т.д. [13]. С другой стороны, сам бизнес готов взять на себя социальную ответственность, лишь бы реализовывать выгодные бизнес-проекты. Примерно так же обстоит дело и с государственно-частным партнерством. Проекты государственно-частного партнерства часто инициируют органы власти – они оказывают административную поддержку и гарантируют определенную доходность проектов, бизнес же привлекается для финансирования [14]. Учитывая данные «взаимные заинтересованности», GR-менеджер может заранее инициировать диалог с властью и вести его на максимально выгодных для бизнеса условиях. В частности, в некоторых случаях GR-менеджер предприятия может предложить региональной администрации финансовую и трудовую помощь в обмен на административную поддержку бизнеса.

Как уже было отмечено ранее, организация тесного сотрудничества в рамках государственно-частного партнерства позволит сочетать преимущества государственного и коммерческого секторов, прежде всего, за счет интегрирования управленческого, организационного и финансового потенциала бизнес-структур в решение задач государственных органов власти (рис. 5.).

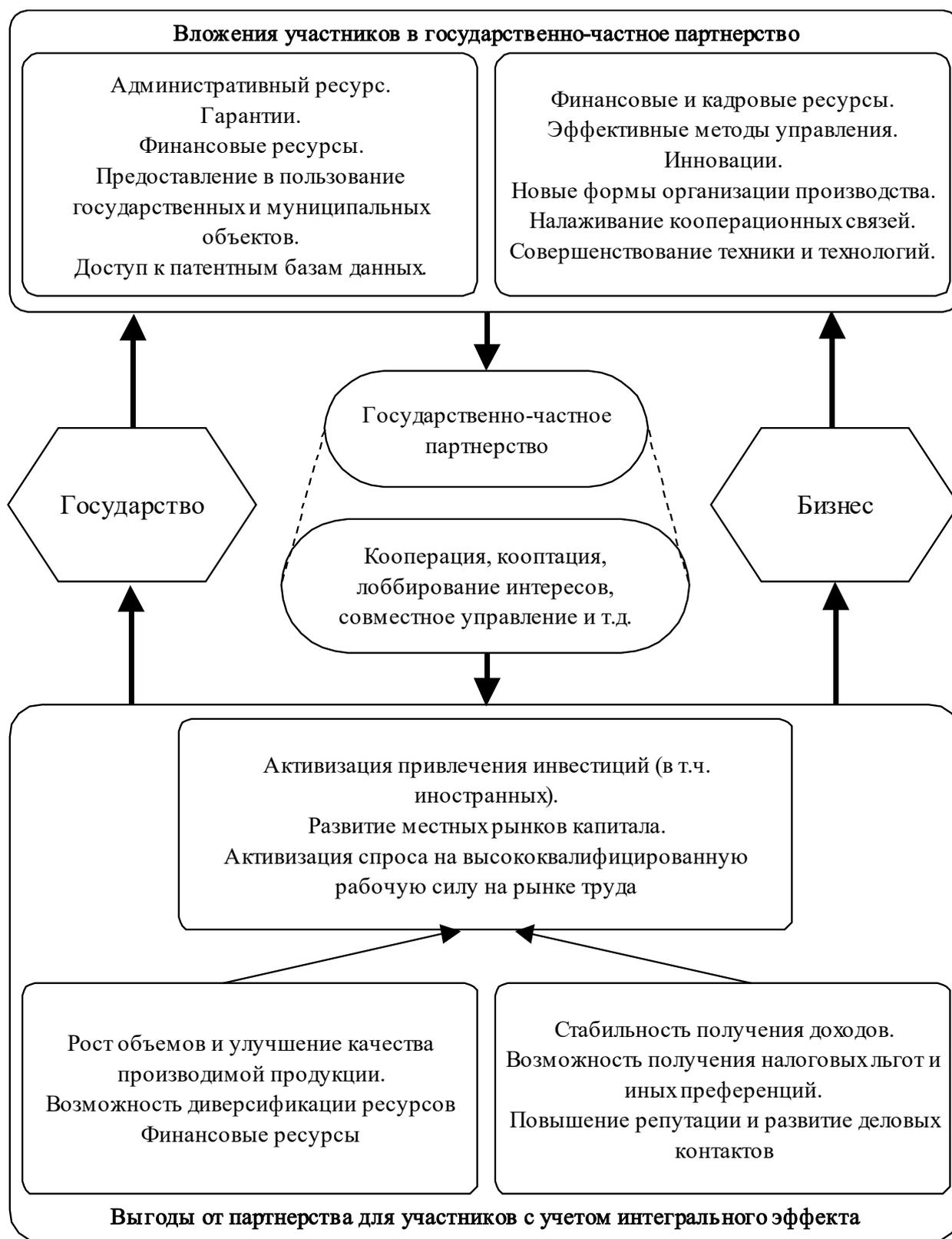


Рис. 5. Вложения в государственно-частное партнерство и виды получаемых результатов со стороны государственных органов и бизнеса [составлено авторами]

В соответствии с представленным на рис. 5 механизмом, характеризующим целесообразность применения различных форм и технологических конструкций взаимодействия государства и бизнеса в современной российской экономике, предлагается сконцентрировать внимание обеих заинтересованных сторон в увеличении объема и качества работы институциональных экспертных площадок, аккумулирующих и интегрирующих интересы сторон. Встраивание данного звена в процесс взаимодействия крупного бизнеса и органов государственной власти позволит разрабатывать и реализовывать инновационные механизмы государственно-частного партнерства.

Подводя итоги, следует еще раз подчеркнуть, что оценить экономический эффект от сделанных предложений, достаточно сложно (ибо эффект от них, во-первых, проявляется не самым явным образом, причем проявляется в весьма долгосрочной перспективе, а во-вторых – не всегда носит финансово-экономический характер), однако их целесообразность в деятельности ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» не вызывает сомнений.

### Список литературы

1. Доклад о целях и задачах Минпромторга России на 2019 год и основных результатах деятельности за 2018 год [Электронный Интернет-ресурс]. - Режим доступа: [https://nangs.org/docs/download/3481\\_e19c24dcfd147c3c169f50f168807b29](https://nangs.org/docs/download/3481_e19c24dcfd147c3c169f50f168807b29) (дата обращения: 15.02.2023).
2. Колпаков С.К. История авиационной промышленности России. [Электронный Интернет-ресурс]. - Режим доступа: <http://ru-90.ru/node/1322> (дата обращения: 16.09.2022).
3. Стратегия развития авиационной промышленности до 2015 года: Распоряжение Правительства РФ от 19.01.2006 № 38-р <О Программе социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу // Информационно-правовой портал «Консультант+». - Режим доступа:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58275/2b17c1dd96d1554022e9d49526565c8dbdc70a69/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58275/2b17c1dd96d1554022e9d49526565c8dbdc70a69/) (дата обращения: 15.02.2023).

4. МАКС-2009: кризисный облет // Интерфакс. 2009, 18 августа [Электронный Интернет-ресурс]. - Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/95908> (дата обращения: 15.02.2023).
5. За рубежом отказались поставлять РФ комплектующие для самолётов // РИА «Новости» [Электронный Интернет-ресурс]. - Режим доступа: [https://www.gazeta.ru/business/news/2020/09/30/n\\_15012739.shtml](https://www.gazeta.ru/business/news/2020/09/30/n_15012739.shtml) (дата обращения: 19.09.2022).
6. Зимовец А.В. О потенциале российской промышленности в эпоху санкций // Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров: Материалы XXIII национальной научной конференции (с международным участием), Таганрог, 15–16 апреля 2022 г. – Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики, 2022. – С. 93-96.
7. Письмо Минэкономразвития России от 23.03.2020 N 8952-РМ/Д18и «О перечне системообразующих организаций» (вместе с «Перечнем системообразующих организаций российской экономики», утв. протоколом заседания Правительственной комиссии по повышению устойчивости развития Российской экономики от 20.03.2020 г. № 3). // Информационно-правовой портал «Консультант+» [Электронный Интернет-ресурс]. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_349267/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349267/) (дата обращения: 15.02.2023).
8. Никитаева А.Ю. Стратегии и механизмы взаимодействия государства и бизнеса в регионах России / А.Ю. Никитаева // Региональная экономика: теория и практика. – 2007. – № 9. – С. 19-26.
9. Об особенностях раскрытия и предоставления информации, подлежащей раскрытию и предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» и Федерального закона «О рынке ценных бумаг»: Постановление Правительства РФ от 04.04.2019 № 400 //

Информационно-правовой портал «Консультант+» [Электронный Интернет-ресурс]. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_322249/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_322249/) (дата обращения: 15.02.2023).

10. Список аффилированных лиц ПАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» от 01.04.2019 [Электронный Интернет-ресурс]. - Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/FileLoad.ashx?Fileid=1500863> (дата обращения: 20.02.2023).
11. Аваков С.Ю., Зимовец А.В. Об эффективности поддержки субъектов предпринимательства органами муниципальной власти // Современная экономика: проблемы и решения. – 2019. – № 7(115). – С. 42-52.
12. Дулясова М.В., Морозов Д.В., Буданцев А.В. Обеспечение стратегической чувствительности наукоемких промышленных предприятий / М.В. Дулясова, Д.В. Морозов, А.В. Буданцев // Путеводитель предпринимателя. – 2021. – Т. 14. – № 3. – С. 117-132.
13. Крюков В.А. О взаимосвязи и взаимодействии экономической, промышленной и научно-технологической политик / В.А. Крюков // Управление наукой: теория и практика. – 2020. – Т. 2. – № 2. – С. 15-46.
14. Синиченко О.А. Особенности анализа доходов и расходов бюджетов муниципальных образований / О.А. Синиченко // Экономика и менеджмент систем управления. – 2021. – № 4 (42). – С. 56-67.

---

## **Analysis of ways to organize the interaction of an industrial enterprise with public authorities**

***Zimovets Alexander Vladimirovich,***  
*Candidate of Economics, Associate Professor,*  
*Associate Professor of the Department of Economics and Finance*  
*CHOU VO "Taganrog Institute of Management and Economics"*  
*347922, Taganrog, Petrovskaya str., 45*  
*[shurikres@yandex.ru](mailto:shurikres@yandex.ru)*

***Sinichenko Olesya Andreevna,***  
*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Economics and Finance*  
*CHOU VO "Taganrog Institute of Management and Economics"*  
*347922, Taganrog, Petrovskaya str., 45*  
*[o.sinichenko@tmei.ru](mailto:o.sinichenko@tmei.ru)*

The article analyzes the ways of organizing the interaction of the aircraft manufacturing enterprise PJSC "Taganrog Aviation Scientific and Technical Complex named after G.M. Beriev" (TANTK named after G.M. Beriev). with state authorities. The authors studied this problem starting from the historical prerequisites for the development of the aircraft industry in our country, in particular, the sanctions measures faced by the aircraft industry of the Russian Federation in February-March 2022 were highlighted. Priority objectives of interaction with state authorities for large business enterprises were also formulated, which made it possible to graphically depict the information and financial component of the strategic component of the management model of interaction between PJSC Beriev TANTK and the state.

The authors propose several options for the interaction of PJSC Beriev TANTK with state authorities. One of the proposed measures will be the creation of a separate structure in PJSC "G.M. TANTK". Berieva" GR-management, which will be entrusted with the process of establishing and maintaining interaction with public authorities at the federal, regional and local levels. The second proposal is related to the organization of closer cooperation within the framework of public-private partnership, which will allow integrating the managerial, organizational and financial potential of business structures into solving the tasks of state organizations based on a system of various economic incentives and motivational mechanisms.

**Keywords:** aircraft industry; public authorities; interaction system; system-forming organization; co-optation; GR-strategy.