

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>  
Выпуск 6 (25) 2014 ноябрь – декабрь <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-6-14>  
URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/150EVN614.pdf>  
DOI: 10.15862/150EVN614 (<http://dx.doi.org/10.15862/150EVN614>)

УДК 338

**Айрапетян Лиана Нарэновна**

ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
Россия, Москва<sup>1</sup>  
Аспирант кафедры «Корпоративное управление»  
E-mail: liana\_sochi@list.ru

## Роль институтов развития в управлении целевыми программами

**Аннотация.** Одной из инновационных форм взаимодействия власти и бизнеса являются институты развития, которые создаются в целях создания благоприятного инвестиционного климата, повышения инвестиционной привлекательности и взаимодействия власти и бизнеса. В данной статье рассмотрен опыт создания и функционирования корпораций развития территорий в России и за рубежом, основные направления их деятельности и проблемы, возможность привлечения корпораций развития территорий к реализации целевых программ. Также в статье рассмотрен опыт функционирования федеральных правительственных корпораций за рубежом и возможность адаптации опыта управления целевыми программами такими корпорациями.

**Ключевые слова:** институты развития; корпорации развития территорий; федеральные правительственные корпорации; взаимодействие власти и бизнеса; формы взаимодействия власти и бизнеса; целевые программы.

### Ссылка для цитирования этой статьи:

Айрапетян Л.Н. Роль институтов развития в управлении целевыми программами // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» 2014. № 6 <http://naukovedenie.ru/PDF/150EVN614.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/150EVN614

---

<sup>1</sup> 117209, Москва, ул. Перекопская, 16

Институты развития являются инструментом государственной политики, которые призваны стимулировать инновационные процессы в стране, создавать благоприятный инвестиционный климат, повышать инвестиционную привлекательность, развитие взаимодействия власти и бизнеса, в том числе с использованием инструментов государственно-частного партнерства. Они выступают в качестве катализатора частных инвестиций в приоритетных секторах и отраслях экономики и создают условия для формирования инфраструктуры, обеспечивающей доступ предприятиям, функционирующим в приоритетных сферах экономики, к необходимым финансовым и информационным ресурсам.<sup>2</sup>

В настоящее время в нашей стране действует ряд институтов развития федерального уровня, к которым относятся: Инвестиционный фонд Российской Федерации; Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»; ОАО «Российская венчурная компания»; ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию»; Государственная корпорация «Российская корпорация нанотехнологий»; Государственная корпорация «Фонд содействия реформированию ЖКХ»; ОАО «Российский сельскохозяйственный банк»; ОАО «Росагролизинг»; ОАО «Российский фонд информационно-коммуникационных технологий»; Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере.

На региональном уровне также создаются институты развития, к которым относятся фонды поддержки малого и среднего бизнеса, свободные и специальные экономические зоны, а также корпорации развития территорий и агентства по привлечению инвестиций. В настоящее время Агентство стратегических инициатив разработало Стандарт, согласно которому во всех регионах необходимо наличие специализированной организации по привлечению инвестиций и работе с инвесторами. Так, например, сегодня в России уже создано 40 корпораций развития территорий.

Наибольшее разнообразие различных инновационных форм сотрудничества между частным, государственным и некоммерческим секторами характерно для США и стран Европы. Они основаны на демократическом подходе к решению социально-экономических проблем территорий, предполагающем высокую активность населения по самоорганизации и готовность предпринимательских структур к сотрудничеству в решении социальных проблем на территории присутствия. С этой целью могут создаваться разные виды объединений бизнеса, НКО с местными органами в форме коммерческих и некоммерческих организаций.<sup>3</sup>

Рассмотрим инновационные формы сотрудничества между частным, государственным и некоммерческим секторами. В частности, нами будет рассмотрен зарубежный опыт использования федеральных правительственных корпораций (они аналогичны российским госкорпорациям), а также зарубежный и российский опыт создания и функционирования корпораций развития территорий.

Необходимость в стратегическом планировании чаще всего возникает именно в крупных городах и регионах. Поэтому все чаще экспертами предлагается такой инструмент реализации мер стратегического планирования и развития как корпорации развития территорий.

*Корпорации развития территорий* (далее – КРТ) создается в целях повышения инвестиционной привлекательности региона, создания благоприятного инвестиционного климата и практической реализации ключевых проектов развития территории. Основная цель

---

<sup>2</sup> Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/instdev/institute> (Дата обращения: 03.09.2014).

<sup>3</sup> Батаева Б.С. Стратегические приоритеты социально-экономического развития России и концепция корпоративной социальной ответственности: дис. ... док. экон. наук: 08.00.05 / Батаева Бэла Саидовна. – М., 2010. – С. 179

создания корпораций развития территорий – создание условий для процветания новых компаний путем организации финансирования новых инфраструктурных проектов.

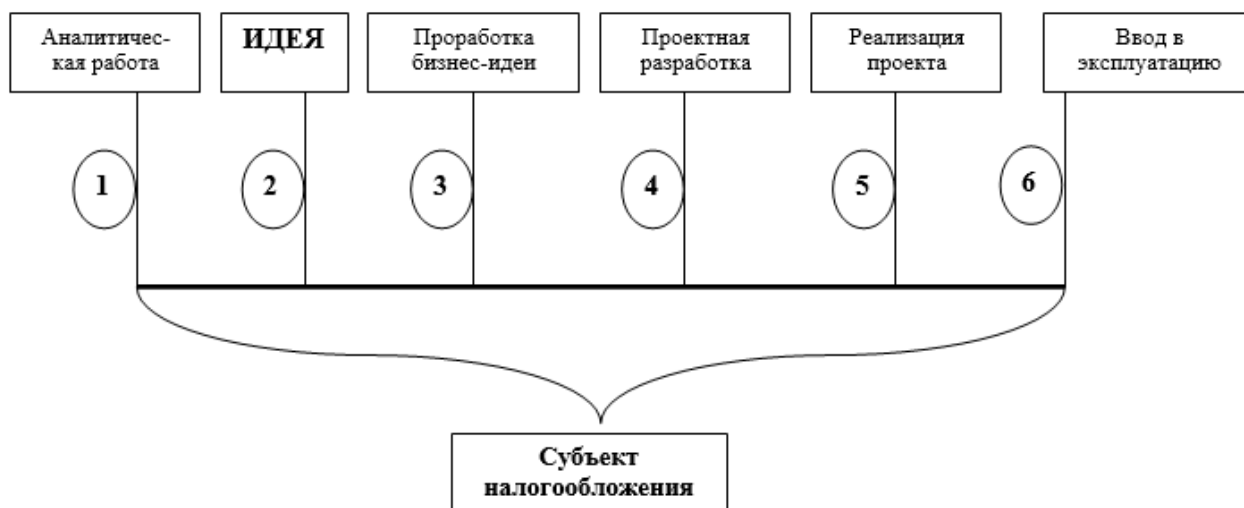
«Корпорация, - как отмечал И. Ансофф, - это широко распространенная в странах с развитой рыночной экономикой форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих, работающих по найму». <sup>4</sup>

КРТ - это инструмент регионального развития, развития инвестиционного климата региона и, более того, взаимодействия власти и бизнеса, который в настоящее время успешно применяется за рубежом (в Великобритании, США, Германии). Это эффективный инструмент реализации инвестиционной политики региона и взаимодействия власти и бизнеса, который дает: региону – развитие приоритетных направлений экономики, обществу – создание высокопроизводительных рабочих мест, инвесторам – создание благоприятных условий для инвестирования.

КРТ представляет собой компанию, деятельность которой направлена на обеспечение высокого темпа социально-экономического развития региона, развитие принципов государственно-частного партнерства, привлечение в экономику конкретного региона инвестиций и технологий, обеспечение эффективного взаимодействия органов власти региона и инвесторов при разработке и реализации проектов социально-экономического развития. Созданная как инструмент государственно-частного партнерства, компания занимает в регионе уникальное положение. Представляя интересы крупного бизнеса перед государством и интересы государства перед бизнесом, корпорация обеспечивает их эффективное взаимодействие и стоит у истоков большинства масштабных промышленных и инфраструктурных проектов региона.

Данный вид корпораций создается для решения определенной проблемы данной территории и объединяет профильные организации с местной властью и НКО.<sup>5</sup>

Традиционная схема деятельности КРТ выглядит так (Рис. 1):



*Рис. 1. Схема деятельности КРТ*

<sup>4</sup> Краснов В. Российский опыт создания и управления корпорациями с государственным участием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [elibrary.ru](http://elibrary.ru) (Дата обращения: 20.06.2014).

<sup>5</sup> Батаева Б.С. Бизнес и власть: местные сообщества // Стратегия России. – 2013. - №3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://sr.fondedin.ru/> (Дата обращения: 10.03.2014).

Это особая форма организаций изначально возникла и получила распространение в США. В качестве примера корпорации развития местного сообщества можно рассмотреть Корпорацию экономического развития долины Лебанон (штат Пенсильвания) (Lebanon Valley Economic Development Corporation – LVEDC). Это негосударственная некоммерческая организация, которая работает с бизнесом и местным сообществом в целом, с целью усиления существующего бизнеса и создания условий для процветания новых компаний. Она объединяет компании различных направлений деятельности: бухгалтерские, юридические, банки/финансовые институты, производственные, строительные, образовательные, страховые учреждения и пр. Корпорация экономического развития долины Лебанон осуществляет несколько программ: «Программа сохранения и расширения бизнеса Пенсильвании», «Развитие рабочей силы», «Создание инвестиционных возможностей» и др. В рамках реализации программ корпорация выдает гранты на подготовку рабочей силы и инфраструктурные проекты, помогает в допуске к низкопроцентному финансированию, к профессиональному обучению, помогает во многом другом. Данная корпорация/фонд экономического развития долины Лебанон работает также с муниципалитетами для улучшения коммунальной инфраструктуры, с Департаментом планирования округа – для обеспечения положительного влияния на регион от расширения бизнеса, с местными агентствами по использованию земли и другими агентствами с целью обеспечения широкого спектра услуг по развитию компаний округа. Она создала три бизнес-парка на территории штата: Бизнес-парк долины Лебанон (Lebanon Valley Business Park), Территория для размещения предприятий «Ястребиная земля» (Hawk Acre Enterprise Place), Лебанонский железнодорожный бизнес-парк (Lebanon Rails Business Park).<sup>6</sup>

Если провести сравнение с КРТ в России, то здесь нужно отметить следующее. Использование такого инструмента как КРТ позволяет осуществлять финансирование проектов за счет собственных средств (уставный капитал корпорации) и привлеченных кредитных ресурсов (с использованием государственной гарантии субъекта Российской Федерации в качестве обеспечения). В целях увеличения объема инвестиций в экономику и инфраструктуру региона корпорация способствует объединению ресурсов органов государственной власти области и представителей российского и зарубежного бизнеса, что соответствует принципам государственно-частного партнерства.

Основные функции органов власти, стимулирующие участие бизнеса в экономической и социальной сфере на территориях присутствия бизнес-структур, — это координация действий по привлечению ресурсов и создание благоприятных условий для реализации программ регионального развития.<sup>7</sup>

На данном этапе такой инструмент оправдан в России, но он требует системного подхода к выбору объектов планирования. На сегодня мы насчитали 42 КРТ в России (40 КРТ учреждено и 2 КРТ планируется создать).

С 1 сентября 2014 года организационно-правовая форма всех КРТ подлежит изменению на непубличные акционерные общества.

В соответствии со статьей 66.3 Гражданского кодекса публичным является акционерное общество, акции которого и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях,

---

<sup>6</sup> Официальный сайт Корпорации экономического развития долины Лебанон (Lebanon Valley Economic Development Corporation - LVEDC) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lvedc.org>. (Дата обращения: 03.09.2014).

<sup>7</sup> Беляева И.Ю., Данилова О.В. Обеспечение устойчивого развития территорий: взаимодействие бизнеса и власти // Управленческие науки. – 2013. - №4 (9). – С. 4-8.

установленных законами о ценных бумагах. Правила о публичных обществах применяются также к акционерным обществам, устав и фирменное наименование которых содержат указание на то, что общество является публичным. Общество с ограниченной ответственностью и акционерное общество, которое не отвечает признакам, указанным выше, признаются непубличными.<sup>8</sup>

Итак, в России учреждено 40 корпораций развития территорий. Все указанные институты созданы в форме открытых акционерных обществ (в 40 случаях из 40). При этом в 22 из 40 корпорациях единственным учредителем является субъект Российской Федерации, как следствие частный инвестор, не будучи в составе акционеров этих структур, не спешит к сотрудничеству.

В трех КРТ единственный учредитель – Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» (в таких корпорациях как: ОАО «Фонд развития Дальнего Востока», ОАО «Корпорация развития Северного Кавказа», ОАО «Курорты Северного Кавказа»). В двух КРТ присутствуют два учредителя – субъект Российской Федерации и Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» (это ОАО «Корпорация развития Самарской области» и ОАО «Корпорация развития Калужской области»). В состав учредителей трех КРТ помимо Государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» и органов власти субъектов Российской Федерации входят различные коммерческие организации (это ОАО «Корпорация развития Красноярского края», ОАО «Корпорация развития Южной Якутии», ОАО «Корпорация развития Республики Башкортостан»). Информация об учредителях 10 КРТ в свободном доступе отсутствует.

Анализ состава учредителей российских КРТ позволяет сделать вывод о том, что в России это преимущественно органы власти. Тогда как за рубежом в таких корпорациях уже можно увидеть реальное партнерство бизнеса и власти. Поэтому в настоящее время КРТ как инструмент партнерства власти, бизнеса и общественных организаций используется не в полной мере.

19 КРТ были созданы в период 2006-2011 г.г., 15 КРТ за 2012-2013 г.г., о 6 КРТ нет данных.

Как правило, основные направления деятельности КРТ связаны с решением следующих задач:

- стимулирование инвестиционной деятельности, способствующей повышению уровня социально-экономического развития;
- поиск и привлечение инвесторов;
- содействие организации и реализации инвестиционных проектов, направленных на повышение уровня социально-экономического развития региона;
- формирование на базе корпорации механизма взаимодействия инвесторов, реализующих инвестиционные проекты с органами государственной власти ("одно окно" для инвесторов);
- осуществление предпроектной и проектной проработки инвестиционных предложений инвесторов в сфере размещения новых производительных сил, инфраструктурных и социальных проектов на территории региона;

---

<sup>8</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации

- обеспечение информационной поддержки;
- организация финансирования инфраструктурных проектов;
- развитие государственно-частного партнерства.

Менее трети из созданных КРТ (12 из 40) приносят прибыль. По данным 2011-2013 г.г. 7 из 40 КРТ убыточны. О финансовых результатах более чем половины КРТ (21) нет данных.

Проанализировав в рамках нашего исследования отчеты о деятельности КРТ, мы можем утверждать, что корпорации развития территорий активно привлекаются к реализации федеральных и региональных целевых программ.

Например, в рамках деятельности ОАО «Корпорация развития Тульской области» планируется реализовать проект - рекреационный парк DancingGreen и проводится работа по включению проекта в ФЦП «Развитие внутреннего и въездного туризма».

В ОАО «Корпорация развития Калининградской области» были направлены предложения о включении отдельных инвестиционных проектов корпорации в федеральную целевую программу «Социально-экономическое развитие Калининградской области на период 2014-2020 гг.». Общий объем финансирования мероприятий ОАО «Корпорация развития Калининградской области» за счет ФЦП в период с 2014 по 2020 годы составит 15 627, 04 млн. руб, в том числе за счет средств федерального бюджета – 14 736,44 млн. руб., за счет средств бюджета Калининградской области – 890,6 млн. руб. При этом, внебюджетные источники финансирования мероприятий отсутствуют.

Основными источниками финансирования мероприятий ОАО «Корпорация развития Калининградской области» являются: средства федеральных целевых программ, средства областной инвестиционной программы, привлеченные бюджетные и внебюджетные средства, кредитные средства, собственные средства корпорации.

Для привлечения федерального финансирования инвестиционных проектов ОАО «Корпорация развития Камчатского края» использует инструменты ФЦП, госпрограмм и пр. При этом по каждому инструменту определен круг инвестиционных проектов, которые могут претендовать на федеральную поддержку (см. таблицу 1).

Таблица 1

**Инструменты привлечения федерального финансирования проектов  
ОАО «Корпорация развития Камчатского края»<sup>9</sup>**

<b>Наиболее приоритетные механизмы</b>	<b>Потенциально интересные в перспективе механизмы</b>	<b>Маловероятное использование в целях работы корпорации</b>
Программа развития малого и среднего предпринимательства, ФЦП «Развитие внутреннего и въездного туризма»	ГП «Развитие рыбохозяйственного комплекса», ФЦП «Экономическое и социальное развитие Дальнего Востока и Байкальского региона», ФЦП «Устойчивое развитие сельских территорий», ФЦП «Развитие водохозяйственного комплекса», ФЦП «Развитие транспортной системы», ФЦП «Повышение устойчивости жилых	ГП «Развитие физической культуры и спорта», ГП «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности», ГП «Охрана окружающей

<sup>9</sup> Таблица составлена автором с использованием Стратегии развития ОАО «Корпорация развития Камчатского края» - <http://www.krkk.pro/>

<b>Наиболее приоритетные механизмы</b>	<b>Потенциально интересные в перспективе механизмы</b>	<b>Маловероятное использование в целях работы корпорации</b>
	домов, основных объектов и систем жизнеобеспечения в сейсмических районах»	среды», ФЦП «Жилище», ФЦП «Культура России»
ОАО «Фонд развития Дальнего Востока и Байкальского региона», ОАО «РОСНАНО»	Особые экономические зоны, государственные гарантии Российской Федерации, Инвестиционный фонд Российской Федерации, Фонд содействия развитию жилищного строительства, зоны территориально развития	Фонд содействия реформированию ЖКХ

Проанализировав указанные выше инструменты привлечения федерального финансирования инвестиционных проектов ОАО «Корпорация развития Камчатского края», мы можем говорить о том, что использование средств федеральных целевых программ и государственных программ является для нее наиболее приоритетным. Более того, в рамках привлечения федерального финансирования инвестиционных проектов корпорация использует следующие инструменты: средства компаний со 100% государственным участием, Инвестиционный фонд Российской Федерации. При этом используются государственные гарантии Российской Федерации, создаются зоны территориального развития, особые экономические зоны.

В настоящее время далеко не все целевые программы строятся на комплексных инвестиционных проектах. Вместе с тем, например, в рамках разработки государственной программы «Социально-экономическое развитие Дальнего Востока и Байкальского региона» формирование программы в рамках комплексных инвестиционных проектов было обязательным условием ее согласования.

С целью совершенствования применения на практике корпораций развития территорий в России, на наш взгляд, целесообразно формирование всех целевых программ в рамках комплексных инвестиционных проектов и привлечение к их реализации КРТ.

В данном случае возможно два сценария взаимодействия КРТ и органов власти, ответственных за разработку и реализацию целевых программ:

- привлечение КРТ к поиску инвестпроектов и источников их финансирования на стадии разработки целевой программы;
- привлечение КРТ к поиску инвестпроектов и источников их финансирования для включения в уже разработанную целевую программу.

Еще одной инновационной формой сотрудничества власти и бизнеса являются госкорпорации (в США – федеральные правительственные корпорации). Далее мы рассмотрим опыт привлечения федеральных правительственных корпораций к управлению целевыми программами в США.

*Федеральные правительственные корпорации* (далее – ФПК) – особая форма организаций, которая возникла в США в связи со спецификой делового законодательства. ФПК в отличие от министерств и ведомств имеют статус юридических лиц, включая ограниченную ответственность, т.е. участники корпораций (даже если корпорация на 100% принадлежит государству) не отвечают по обязательствам корпорации, кроме случаев, где ответственность государства предусмотрена законом о создании корпорации.

С точки зрения владения собственностью ФПК принято делить на: ФПК со 100%-ным государственным участием, ФПК без государственного участия (частные) и ФПК со смешанным участием.

Это организации, которые созданы правительством и поэтому они уже не подконтрольны органам власти штатов. Кроме того, зачастую конгрессом принимается специальный нормативно-правовой акт, закрепляющий определенные льготы для ФПК.

Такие корпорации зачастую создаются для администрирования деятельности по реализации крупномасштабных и долгосрочных целевых программ регионального экономического развития. Так, например, «Программа развития бассейна реки Теннесси» действует уже почти 80 лет и ее реализация охватывает 7 штатов (Теннесси, Алабама, Миссисипи, Кентукки, Джорджия, Северная Каролина, Вирджиния). Реализация Программы осуществляется Администрацией бассейна реки Теннесси, которая по своему статусу является независимой некоммерческой государственной корпорацией. Главной особенностью функционирования данной государственной корпорации является сочетание функций управления целевой программой регионального экономического развития с осуществлением производственной деятельности.

Для американских исследователей и юристов проблема таких ФПК заключается не в степени близости корпораций к правительству, а в том являются ли такие корпорации частью правительства. Так, ФПК создаются конгрессом и инкорпорируются в соответствии с отдельными законами об их создании. Но это не делает их частью правительства и юридический статус большинства таких корпораций остается в серой зоне. Хотя определение статуса такого рода корпораций принципиально для юридической системы США, в которой правительственные ведомства неподсудны.

Специалисты по государственному управлению исследовательской службы конгресса считают, что независимо от целей, задач, выполняемых функций ФПК являются агентами государства, т.е. частью правительства и должны подчиняться требованиям конституции в отношении исполнительных органов власти.

В основе принимаемых решений о создании ФПК лежит идея того, что бизнес всегда более эффективен, чем любая, даже самая организованная государственная структура.

Обычная схема выделения средств на долгосрочные программы в США выглядит следующим образом. Конгресс, создавая программу, своим решением, имеющим силу закона, устанавливает общие размеры программы и сроки ее осуществления. Тем же решением утверждается орган в правительстве, ответственный за управление программой, распределение средств, подготовку бюджетных ассигнований на следующий год. Затем ежегодно конгресс принимает законы о выделении бюджетных средств в рамках программы. Таким образом, управляющее программой агентство находится под жестким контролем со стороны законодателей, а само будущее программы зависит от воли конгресса.<sup>10</sup>

При этом, если программе субсидий придается форма ФПК, то выделенные средства не подлежат дальнейшему ежегодному утверждению конгрессом, и программа становится практически бессмертной. Для ее ликвидации требуется принятие нового закона, что гораздо сложнее, чем блокирование бюджетных расходов при традиционном финансировании. Она становится независимой от политической конъюнктуры.

Важным аргументом в пользу образования ФПК является необходимость предоставления субсидий определенным секторам экономики. В этом качестве госкорпорации

---

<sup>10</sup> Кочетков Г.Б., Супян В.Б. Корпорация: американская модель. – СПб.: Питер, 2005. С. 175



являются очень удобным инструментом, поскольку они действуют за пределами традиционного бюрократического механизма, более свободны от контроля со стороны законодательной власти.

Такие корпорации могут получать на рынке финансовые ресурсы по более низким ставкам по сравнению с основной массой заемщиков, так как их действия гарантируются государством, в случае если корпорация является его полной собственностью. Но даже там, где государство участвует частично, но участвует в контроле путем назначения членов совета директоров, отношение участников финансового рынка позволяет получать ресурсы по более низким ставкам.

Наиболее гибким и эффективным считается комбинация смешанного участия государства и бизнеса, использование опыта и практики бизнес-управления в сочетании с налоговыми и другими льготами, предоставляемые государством.

Государство может использовать свои возможности национализации путем образования корпорации исключительно в тех областях, которые необходимо сохранить в целях обеспечения баланса общественных интересов, но которые в силу определенных обстоятельств были убыточны. Государство может национализировать его в условиях, когда прежние владельцы были на грани банкротства, но не могли найти покупателя на свой бизнес. При этом в намерения государства входит реструктуризация данной отрасли, выведение на уровень рентабельности и последующая приватизация.

Итак, нами были рассмотрены такие институты развития, которые активно привлекаются к реализации целевых программ за рубежом – это корпорации развития территорий и федеральные правительственные корпорации.

Создаются КРТ и за рубежом, и в России, однако здесь они пока действуют с рядом недостатков. В ходе нашего исследования нами предложено формировать все целевые программы в форме комплексных инвестиционных проектов. При этом в рамках создания КРТ и их привлечения к реализации целевых программ, мы считаем необходимым создание порядка отбора всех инвестиционных проектов, которые будут включены в целевые программы и методики отбора инвестиционных проектов, входящих в состав мероприятий целевых программ. Эти меры позволят избежать ситуаций включения в состав целевых программ проектов без проектно-сметной документации.

Реализацию инвестиционных проектов, которые будут включены в целевые программы, целесообразно, по нашему мнению, возложить на КРТ, которые будут в то же время привлекать иностранные инвестиции для реализации определенных инвестпроектов.

Вопрос использования ФПК в управлении целевыми программами рассматривался в России неоднократно, но, тем не менее, для управления целевыми программами создавались привычные для России - министерства.

На наш взгляд, наиболее благоприятным для России является опыт создания КРТ, более эффективное использование таких КРТ и привлечение их к реализации целевых программ.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Батаева Б.С. Бизнес и власть: местные сообщества // Стратегия России. – 2013. - №3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://sr.fondedin.ru/> (Дата обращения: 10.03.2014).
2. Батаева Б.С. Стратегические приоритеты социально-экономического развития России и концепция корпоративной социальной ответственности: дис. ... док. экон. наук: 08.00.05 / Батаева Бэла Саидовна. – М., 2010. – 368 с.
3. Беляева И.Ю., Данилова О.В. Обеспечение устойчивого развития территорий: взаимодействие бизнеса и власти // Управленческие науки. – 2013. - №4 (9). – С. 4-8.
4. Кочетков Г.Б., Супян В.Б. Корпорация: американская модель. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
5. Краснов В. Российский опыт создания и управления корпорациями с государственным участием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [elibrary.ru](http://elibrary.ru) (Дата обращения: 20.06.2014).
6. Официальный сайт Корпорации экономического развития долины Лебанон (Lebanon Valley Economic Development Corporation - LVEDC) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lvedc.org>. (Дата обращения: 03.09.2014).
7. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/instdev/institute> (Дата обращения: 03.09.2014).
8. Официальный сайт ОАО «Корпорация развития Калининградской области» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kgd-rdc.ru/> (Дата обращения: 03.09.2014).
9. Официальный сайт ОАО «Корпорация развития Камчатского края» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krkk.pro/>. (Дата обращения: 03.09.2014).
10. Официальный сайт ОАО «Корпорация развития Тульской области» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.invest-tula.com/tulskaya-regionalnaya-korporatsiya-razvitiya-gchp/>. (Дата обращения: 03.09.2014).

**Рецензент:** Батаева Б.С., д.э.н., доц., зам. Зав. кафедры «Корпоративное управление» ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ».

**Airapetyan Liana Narenovna**  
Financial Academy at the Government of the Russian Federation  
Russia, Moscow  
E-mail: [liana\\_sochi@list.ru](mailto:liana_sochi@list.ru)

## **The role of development institutions in the management of targeted programs**

**Abstract.** One of the innovative forms of interaction between government and business are development institutions that are created in order to create a favorable investment climate, increase the investment attractiveness and interaction between business and government. This article will consider the experience of creation and functioning of territories development corporation in Russia and abroad, the main directions of their activities and problems, the ability to attract territories development corporation to implement targeted programs. Also in the article will be considered experience of the federal government corporations abroad and adaptability of management experience targeted programs such corporations.

**Keywords:** development institutions; territories development corporation; the federal government corporations; the interaction between business and government; forms of interaction between government and business; targeted programs..

## REFERENCES

1. Bataeva B.S. Biznes i vlast': mestnye soobshchestva // Strategiya Rossii. – 2013. - №3. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa <http://sr.fondedin.ru/> (Data obrashcheniya: 10.03.2014).
2. Bataeva B.S. Strategicheskie priority sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii i kontseptsiya korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti: dis. ... dok. ekon. nauk: 08.00.05 / Bataeva Bela Saidovna. – M., 2010. – 368 s.
3. Belyaeva I.Yu., Danilova O.V. Obespechenie ustoychivogo razvitiya territoriy: vzaimodeystvie biznesa i vlasti // Upravlencheskie nauki. – 2013. - №4 (9). – S. 4-8.
4. Kochetkov G.B., Supyan V.B. Korporatsiya: amerikanskaya model'. – SPb.: Piter, 2005. – 320 s.
5. Krasnov V. Rossiyskiy opyt sozdaniya i upravleniya korporatsiyami s gosudarstvennym uchastiem [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: [elibrary.ru](http://elibrary.ru) (Data obrashcheniya: 20.06.2014).
6. Ofitsial'nyy sayt Korporatsii ekonomicheskogo razvitiya doliny Lebanon (Lebanon Valley Economic Development Corporation - LVEDC) [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.lvedc.org>. (Data obrashcheniya: 03.09.2014).
7. Ofitsial'nyy sayt Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii» [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/instdev/institute> (Data obrashcheniya: 03.09.2014).
8. Ofitsial'nyy sayt OAO «Korporatsiya razvitiya Kaliningradskoy oblasti» [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://kgd-rdc.ru/> (Data obrashcheniya: 03.09.2014).
9. Ofitsial'nyy sayt OAO «Korporatsiya razvitiya Kamchatskogo kraya» [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.krkk.pro/>. (Data obrashcheniya: 03.09.2014).
10. Ofitsial'nyy sayt OAO «Korporatsiya razvitiya Tul'skoy oblasti» [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.invest-tula.com/tulskaya-regionalnaya-korporatsiya-razvitiya-gchp/>. (Data obrashcheniya: 03.09.2014).