**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет**

**«Высшая школа экономики»**

**Факультет государственного и муниципального управления**

**Кафедра теории и практики государственного управления**

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

На тему «Механизмы обратной связи между правительством и бизнесом в России (на примере Агентства стратегических инициатив)»

Студент группы № 493

Бочарова Наталия Алексеевна

Научный руководитель:

Директор Института анализа предприятий и рынков,

Директор Международного центра изучения институтов и развития,

Кандидат экономических наук, Профессор

Яковлев Андрей Александрович

Рецензент:

Проректор НИУ ВШЭ,

Директор Института государственного и муниципального управления,

Заведующий кафедрой теории и практики государственного управления,

Кандидат экономических наук, Профессор

Клименко Андрей Витальевич

Москва, 2014

Оглавление

[Введение 3](#_Toc389686745)

[ГЛАВА 1. Теории и концепции механизмов обратной связи между государством и бизнесом 6](#_Toc389686746)

[§ 1.1. Механизмы обратной связи: основные преимущества государственно-частного диалога 6](#_Toc389686747)

[§ 1.2. Институциональные рамки организации институтов, выступающих в роли механизмов обратной связи 11](#_Toc389686748)

[ГЛАВА 2. Механизмы обратной связи в России 17](#_Toc389686749)

[§ 2.1. История государственно-частного взаимодействия и причины появления новых каналов обратной связи 17](#_Toc389686750)

[§ 2.2. Агентство стратегических инициатив 21](#_Toc389686751)

[§ 2.2.1. История создания АСИ 22](#_Toc389686752)

[§ 2.2.2. Институциональные рамки и принципы организации АСИ 23](#_Toc389686753)

[§ 2.3. Организация деятельности АСИ по выстраиванию государственно-частного диалога 28](#_Toc389686754)

[§ 2.3.1.Национальная предпринимательская инициатива 29](#_Toc389686755)

[§ 2.3.2. Системные проекты 33](#_Toc389686756)

[§ 2.3.3. Социально значимые проекты, требующие активного взаимодействия с органами власти 40](#_Toc389686757)

[§ 2.4. Соответствие АСИ основным принципам организации институтов обратной связи в мировой практике 43](#_Toc389686758)

[§ 2.5. Проблемы, риски и дальнейшие перспективы развития АСИ 47](#_Toc389686759)

[Заключение 52](#_Toc389686760)

[Приложения 55](#_Toc389686761)

[Список литературы: 68](#_Toc389686762)

**Введение**

На протяжении последних двух десятилетий экономический рост России напрямую зависел от мировых цен на рынках топлива и сырья. Глобальный экономический кризис 2008-2009 гг. показал, что прежние точки роста российской экономики исчерпали себя. Так, наблюдается общий спад: рост ВВП в 2011 году составил 4,3%, в 2012 показатель снизился до 3,4%, в 2013 до 1,3%[[1]](#footnote-2). Более того, кризис выявил наличие серьезных барьеров на пути развития экономики в виде нестабильности институтов и экономической политики, отсутствия действенных площадок для диалога между бизнесом и государством, недоверия к действиям властей и высокую оценку рисков со стороны бизнеса.[[2]](#footnote-3) Так, с 2005 года, по данным BEEPS, наблюдалось значительное ухудшение условий ведения бизнеса в России – 9 из 20 показателей условий для ведения бизнеса в России в 2005 году были хуже, чем в странах Восточной Европы и СНГ, в 2009 году Россия отставала по 16 из 18 пунктов.[[3]](#footnote-4) Одним из инструментов для решения подобных проблем и преодоления негативных стереотипов и ожиданий между бизнесом и властью может выступать государственно-частный диалог. В связи с этим возникает явная необходимость в формировании действенных механизмов обратной связи и каналов взаимодействия между государством, бизнесом и институтами гражданского общества.

**Темой** данной работы являются «Механизмы обратной связи между государством и бизнесом в России (на примере Агентства Стратегических Инициатив)». **Актуальность** данной темы обуславливается необходимостью выстраивания продуктивного диалога между властью и государством для стимулирования развития экономики.

Начиная с 2009г. появился ряд новых для российского опыта механизмов обратной связи, способствующих снижению административного давления на бизнес. Из всех новых каналов обратной связи между бизнесом и властью наиболее интересным представляется рассмотреть опыт Агентства стратегических инициатив (далее АСИ). Опыт АСИ интересен тем, что не имеет прямых зарубежных аналогов и является своеобразной российской «инновацией», а также применяет ряд новых для российской практики подходов в виде проектной деятельности и использования до недавнего времени исключительно нефинансовых инструментов поддержки бизнеса.

**Цель** данного исследования рассмотреть опыт и выявить возможные перспективы развития Агентства стратегических инициатив. Анализ АСИ позволит выявить потенциальные риски и перспективы развития, что позволит в дальнейшем улучшить деятельность существующих механизмов обратной связи.

Для достижения цели необходимо выполнение следующих **задач**:

1. Описать существующие теории и концепции механизмов обратной связи между государством и бизнесом;
2. Определить признанные в международной практике принципы организации и функционирования институтов обратной связи;
3. Рассмотреть основные результаты и организацию деятельности АСИ;
4. Проанализировать АСИ на соответствие принципам международной практики;
5. Выявить потенциальные риски и перспективы развития АСИ.

**Объектом исследования** в данной работе является процесс взаимодействия власти и бизнес-сообщества в России. **Предметом исследования** является организация (Агентство стратегических инициатив), выступающая в роли механизма обратной связи между государством и бизнесом.

Основными методами исследования, используемыми в данной работе, являются – сравнительный анализ работ, описывающих мировую практику организации государственно-частного диалога, анализ отчетов о деятельности АСИ, неформализованное интервью. Научная новизна данной работы обусловлена анализом деятельности АСИ.

Основные исследовательские вопросы: Каким образом организована работа Агентства? Соответствуют ли институциональные рамки организации АСИ лучшей мировой практике построения подобных институтов? Какие существуют потенциальные риски и проблемы для АСИ? Какие перспективы развития АСИ возможны в дальнейшем?

 В первой главе рассмотрены основные теории и концепции, определяющие государственно-частное взаимодействие, а также выделены институциональные принципы организации и функционирования институтов, выступающих в роли механизмов обратной связи. Вторая глава разделена на две части. В первой части рассмотрены причины возникновения новых механизмов обратной связи в России, выделены принципы построения и организации деятельности Агентства стратегических инициатив. Во второй части представлен процесс коммуникации АСИ с бизнесом и органами власти, а также подведены основные результаты деятельности Агентства. Далее приводятся результаты анализа АСИ на соответствие стандартам международной практики, выделенным в первой главе, а также выделены потенциальные риски и проблемы. В заключении выделены возможные направления для улучшения АСИ.

**ГЛАВА 1. Теории и концепции механизмов обратной связи между государством и бизнесом**

В первой главе будут рассмотрены основные теории и концепции, определяющие государственно-частное взаимодействие, а также будут выделены институциональные принципы организации и функционирования институтов, выступающих в роли механизмов обратной связи.[[4]](#footnote-5)

**§ 1.1.** **Механизмы обратной связи: основные преимущества государственно-частного диалога**

В условиях глобализации и интеграции в мировое сообщество возрастает значение новых моделей и парадигм публичного управления. С каждым годом всё больший интерес вызывает практика активного вовлечения бизнес-структур в процессы обсуждения, принятия и реализации рекомендаций для органов власти. Более того, современные исследования показывают, что подобное взаимодействие государственных и общественных акторов объясняет недавние высокотехнологичные успехи Ирландии, Дании, Швеции, Финляндии и Кореи (Ornston,2012). В то же время глобальный экономический кризис 2008-2009 гг. показал слабость площадок, обеспечивающих координацию интересов и обмен информацией между государством, бизнесом и гражданскими институтами, что повлекло за собой распространение негативных ожиданий среди представителей бизнес-сообщества.[[5]](#footnote-6) Вследствие чего необходимо преодоление взаимных негативных стереотипов между властью и представителями бизнеса путём развития институтов, выступающих в роли каналов обратной связи.

Стоит отметить, что в научной литературе существуют различные теоретические взгляды относительно усиления государственно-частного взаимодействия. Некоторые видят в этом большой потенциал для согласования различных интересов, координации ожиданий, формирования и реализации политики (Schwartz, 1992). Питер Эванс в своей концепции встроенной автономии (embedded autonomy) утверждает, что институциональные каналы, обеспечивающие обсуждение государственной политики и координацию интересов между государством и бизнес-структурами, имеют решающее значение для экономического развития (Evans, 1995). Отчасти в качестве эмпирического доказательства теории П.Эванса некоторые авторы приводят пример стремительного экономического развития «Восточноазиатских тигров»[[6]](#footnote-7) (Amsden, 2001; Campos and Root, 1996).

Противоположные теории утверждают, что тесное взаимодействие между властью и бизнесом ведёт к рентообразному поведению и замедлению экономического роста (Olson, 1982; Schamis, 2002). Также описываются варианты, при которых институциональные каналы обратной связи между государством и бизнесом имеют незначительное влияние, положительное или отрицательное, как на деятельность предпринимателей, так и на государственную политику.

Однако стоит отметить, что исследования развивающихся стран за последние пятнадцать лет показали преимущества укрепления диалога между государством и бизнесом в условиях несовершенных государственных институтов. Положительные результаты достигаются не только при обсуждении инвестиционных стимулов, налоговой политики или бюрократической волокиты, но и отмечается ряд положительных экономических функций государственно-частных отношений. Например, Р. Донер и Б. Шнайдер показали на примере бизнес-ассоциаций, что подобные каналы связи между государством и бизнесом могут способствовать макроэкономической стабилизации, обмену информацией о состоянии рынка, горизонтальной и вертикальной координации, внедрению и установлению отраслевых стандартов, внедрению новых технологий и повышению качества продукции в целом (Doner, Schneider, 2000). Другие исследования также демонстрируют, что кооперация между государством и бизнес-сообществом в развивающихся странах может компенсировать «провалы рынка» и «провалы государства» (Sabel, 2009; te Velde, 2010). В ситуации с провалом рынка, рыночный механизм сам по себе не может достичь оптимального распределения ресурсов, в ситуации с провалом государства, государственные акторы не в состоянии устранить провалы рынка самостоятельно. В первом случае институты, способствующие государственно-частному взаимодействию, могут развивать доверие и снижать риски и неопределенность ведения бизнеса, а также стимулировать экономическое развитие за счет распространения стандартов качества. Во втором случае компенсация провалов государства обеспечивается за счет коллективного давления бизнес-структур. Бизнес-сообщество может собирать и координировать информацию между заинтересованными сторонами для давления на государство с целью развития инфраструктуры, защиты прав собственности или повышения качества государственного управления.

 В большинстве исследований в качестве преимуществ от взаимодействия бизнеса и власти отмечаются обмен информацией, координация и доверие. В краткосрочном периоде наибольшую выгоду, как для представителей бизнеса, так и для власти представляет обратная связь и обмен актуальной информацией «из первых рук». В среднесрочной и долгосрочной перспективе регулярный обмен информацией между государством и бизнесом повышает вероятность того, что интересы частного сектора будут учитываться в вопросах местного значения и в государственной политике более высокого уровня. Стоит также отметить, что бизнес-сообщество может определить барьеры и возможные стимулы, способствующие снижению инвестиционных рисков и затрат на ведение бизнеса. В свою очередь это будет способствовать уменьшению расходов и рисков, повышению производительности, построению эффективных институтов, а также уменьшению неопределенности политики (Amsden, 1989; Sabel, 1994).

Таким образом, развитие государственно-частного взаимодействия даже в условиях несовершенных государственных институтов может в некоторой степени компенсировать провалы рынка и сбои в государственной политике, способствовать улучшению инвестиционного климата и устойчивому экономическому росту.

 Что подразумевается под механизмами обратной связи между государством и бизнесом? Такие механизмы представляют собой консультационные структуры, которые могут включать в себя как представителей бизнеса, институтов гражданского общества, так и государства.

Институты обратной связи могут быть дифференцированы по формальным целям:

* Обсуждение (например, обсуждение государственной политики или барьеров и рисков для ведения бизнеса, разработка общих рекомендаций для органов исполнительной власти);
* Консультация (например, предоставление государственными органами внешним акторам проекта законопроекта для разработки предложений или получения обратной связи);
* Реализация (составление конкретных специфических стратегий для осуществления более широких политических директив);
* Мониторинг (мониторинг результатов и деятельности государственных органов и частных фирм).

Безусловно, на практике многие институты совмещают в себе несколько функций, в том числе некоторые организации, имея одну официальную спецификацию, неофициально расширяют свои полномочия. В целом, под механизмом обратной связи можно подразумевать площадку, обеспечивающую диалог и взаимодействие между государством и бизнес-сообществом, также с возможным привлечением институтов гражданского общества. Как в России, так и за рубежом подобные институты не имеют строгой единой классификации и могут быть представлены в различном организационном виде: объединения предпринимателей, общественно-консультационные советы, советы при различных органах исполнительной власти, правительственные комиссии, разнообразные конгрессы и форумы и т.д. Множество организаций выступают просто в виде форумов, на которых участники из государственного и общественного секторов делятся различной информацией. Подобные организации, осуществляющие лишь обмен информацией, служат существенному снижению информационных издержек.

Более интенсивное и последовательное взаимодействие между государством и бизнесом ведет к созданию организаций, стремящихся совместно с государством снять конкретные ограничения, возникающие перед бизнесом. В идеале основной целью разработки механизмов обратной связи должно стать налаживание долгосрочного эффективного диалога между государством и бизнесом (Herzberg and Wright, 2005). В ходе этого диалога государству и бизнес-сообществу путём совместного обсуждения следует выделять барьеры и ограничения, обсуждать возможные пути решения выделенных проблем, разрабатывать направления реформ и стратегии их реализации, проводить мониторинг выполнения выработанных рекомендаций и впоследствии вырабатывать план корректировки начальной стратегии.

 Мировая практика показывает, что для воплощения целей стратегии снятия избыточных административных ограничений и сокращения избыточного государственного регулирования на практике используется множество инструментов. В качестве одного из таких инструментов можно выделить различные консультационные структуры, выступающие в роли механизма обратной связи между бизнесом и государством. Как уже говорилось ранее нет единой классификации подобных институтов, и они могут значительно различаться по организационным структурам, целям и задачам, отраслевым направленностям и т.д. В зависимости от интенсивности взаимодействия между государством и бизнесом, а также основополагающих целей институтов, условия для их эффективного функционирования могут значительно варьироваться. На практике есть множество как положительных, так и отрицательных эмпирических примеров построения институтов обратной связи, содействующих развитию государственно-частного диалога и устранению излишнего регулирования. Аналитическая задача состоит в том, чтобы определить условия, при которых наиболее вероятен позитивный исход такого государственно-частного взаимодействия.

**§ 1.2. Институциональные рамки организации институтов, выступающих в роли механизмов обратной связи**

Классические научные теории в области взаимодействия государства и бизнеса выделяют самые разнообразные условия успешного построения подобных институтов: культурные и исторические особенности государственно-частного взаимодействия; развитость политических институтов; интересы и влиятельность различных элитарных групп; способность устанавливать стандарты производительности для бизнеса и т.д.[[7]](#footnote-8) Однако не существует точной формулы успеха для построения институтов обратной связи, поскольку при организации и функционировании институты подвержены влиянию множества внешних и внутренних факторов. Но теория и опыт некоторых стран свидетельствуют о том, что существуют принципы, которые могут в той или иной мере способствовать успешному выстраиванию подобных институтов. Ряд зарубежных авторов в ходе исследования развивающихся стран разработали различные списки институциональных рамок и принципов, способствующих успешному выстраиванию диалога между государством и бизнесом. Так, в своей работе Б. Герцберг и А. Райт выявили шесть блоков факторов, способствующих успешному построению и функционированию консультационных структур, направленных на снятие административных барьеров и улучшение инвестиционного климата.[[8]](#footnote-9) Факторы делятся на шесть основных блоков: зарождение государственно-частного диалога, организация сотрудничества, структура рабочего процесса, процесс постановки и достижения целей, роль доноров, коммуникационная стратегия. Б. Шнайдер в своих исследованиях по странам Латинской Америки[[9]](#footnote-10) также выделяет ряд макро и микро институциональных принципов, способствующих успешному функционированию государственно-частных консультационных структур. К внутренним факторам, например, он относит открытость к обмену информацией, небольшое количество участников альянса, регулярные заседания, квалифицированный персонал, измеримые цели, прозрачную систему мониторинга и т.д. К внешним факторам – политическую систему государства, исторические особенности развития государственно-частного диалога и т.д. Ряд других исследователей также выдвигают довольно масштабные списки оптимальных институциональных характеристик построения и функционирования институтов обратной связи между государством и бизнесом.[[10]](#footnote-11)

Можно выделить общий перечень институциональных принципов организации институтов государственно-частного диалога, которые, так или иначе, встречаются в большинстве работ и признаются наиболее важными. Принципы выделены путём систематизации взглядов зарубежных исследователей[[11]](#footnote-12) относительно построения консультационных структур в развивающихся странах, а также анализа докладов Всемирного Банка по дерегулированию. Ниже представлена таблица с основными принципами организации консультационных структур, выступающих в роли механизмов обратной связи (см.табл. №1):

Табл.1 Основные принципы организации институтов государственно-частного диалога

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Принципы** | **Характеристики** | **Комментарий** |
| **Организационная структура** |   |
| –  интеграция в государственный аппарат | В мировой практике есть различные виды организационных форм: 1) вне формальной вертикали власти 2) консультационные структуры, встроенные в государственный аппарат 3) смешанный тип | Первый тип имеет достаточную степень автономии, зачастую, в том числе и финансовую, однако узкий спектр административных полномочий и в основном может проводить только политику рекомендаций. Второй тип структур, наоборот имеет меньшую автономию, но при этом большую административную власть. Также возможно создание автономных структур, которые при этом могут иметь специальный секретариат в правительстве или профильном министерстве, который будет заниматься координационной межведомственной деятельностью. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| –   состав  | Пленарные заседания институтов должны включать не слишком большое количество участников.[[12]](#footnote-13) Однако при этом в состав участников следует включать: представителей министерств и ведомств, которые в дальнейшем будут проводить координацию разработки и реализации стратегий; представителей бизнес-ассоциаций; общественных деятелей; признанных экспертов. | Небольшой состав позволяет развивать доверие и управлять диалогом. Приоритет включения в состав лидеров бизнес-объединений объясняется тем, что позволяет в полном объеме представить бизнес-сообщество при этом сохраняя небольшую численность состава участников.  |
| –  регулярность встреч | Регулярные пленарные заседания раз в 1-4 месяца | Подобный формат позволяет регулярно координировать действия, а также дает сигнал, что деятельность консультационной структуры будет подвергаться неофициальной оценке с возможным общественным обсуждением, для госслужащих проводится оценка их деятельности по внедрению и разработке принятых решений |
| –  структура рабочего процесса | Система разделения на рабочие группы, например, по тематике, специфике отрасли и т.д., наличие органа координирующего работу. При необходимости развитие региональной сети и создание региональных рабочих групп. | Система разделения на рабочие группы позволяет структурировать диалог, а также избежать риска неэффективного обсуждения ("cheap talk") |
| **Поддержка высшей политической элиты** | Прямой доступ к высшей политической элите. Со стороны политического лидера: Сильное политическое лидерство, приверженность процессу, учет рекомендаций бизнеса по стратегиям государственной политики.  | Сильная политическая поддержка со стороны высших лиц государства сигнализирует бизнес-сообществу о том, что институт имеет достаточно ресурсов и доступа к власти, демонстрирует долгосрочность намерений по выстраиванию диалога со стороны государства, создает стимулы для участия главных игроков со стороны бизнеса. |
| **Экспертный совет** | Создание экспертного совета, включающего экспертов из научного круга, бизнеса, НКО. Эксперты должны привлекаться на основе четких и понятных критериев отбора, что позволит снизить риск привлечения по политическим критериям. Отмечается необходимость наличия формальной процедуры защиты экспертов от риска удаления из дискуссий и принятия решений.  | Позволяет учесть интересы различных групп, улучшить качество потенциальных реформ и в дальнейшем мониторинг исполнения рекомендаций и принятых решений |
| **Активный диалог с бизнес- объединениями** | Развитая партнерская сеть отношений с бизнес-объединениями. Широкая поддержка и приверженность со стороны бизнес-сообщества, в том числе малого бизнеса, который не может активно лоббировать свои интересы.  | Позволяет учесть интересы различных групп, улучшить качество потенциальных реформ и в дальнейшем мониторинг исполнения рекомендаций и принятых решений |
| **Высококвалифицированный штат сотрудников** | Опыт работы в частном секторе, высокая квалификация, отбор топ-менеджеров на основе конкурса с четкой и прозрачной процедурой отбора | Минимизация бюрократических инструментов |
| **Открытость к обмену информацией** | Готовность участников открыть информацию относительно того, какие ресурсы они используют и какие намерены получить выгоды от государственно-частного диалога | Значительное снижение издержек и затрат на сбор информации |
| **Измеримые цели и система мониторинга** | Конкретные цели, которые легко поддаются измерению и мониторингу, конкретные рекомендации для государственных органов.  | В мировой практике чаще используются:Система "Дорожных карт" (Roadmaps & Roadblocks) Различные межстрановые рейтинги и индексы (Например, для инвестиционного климата: the World Bank's Doing Business indicators, the World Economic Forum's Growth Competitiveness index, OCED's Human Development Index) |
| **Полномочия для действий на всех уровнях власти** | Полномочия для действий на всех уровнях власти | На начальном этапе организации могут ограничиться обменом информации для решения специфических проблем на одном уровне власти, не требующих затрат серьезных ресурсов, а затем переходить к более расширенным повесткам и действовать на всех уровнях - от муниципального до федерального. |
| **Взаимодействие со СМИ** | Использование стратегии брендинга и PR, развитие партнерской сети со СМИ, активное освещение деятельности и достигнутых результатов | Развитие поддержки и доверия к предлагаемым реформам и рекомендациям |

# ГЛАВА 2. Механизмы обратной связи в России

В этой главе рассмотрены причины возникновения новых механизмов обратной связи в России, опыт построения и организации деятельности Агентства стратегических инициатив, а также произведен анализ на соответствие институциональных рамок организации и принципов функционирования АСИ стандартам международной практики, выделенным в предыдущей главе.

## § 2.1. История государственно-частного взаимодействия и причины появления новых каналов обратной связи

За последние два десятилетия отношения государства и бизнес-сообщества претерпели период неопределенности и хаоса в начале 1990-х годов, попытки установить диалог в начале 2000-х, а затем и вовсе эпоху доминирования государства. Однако начиная с 2009г. появился ряд новых для российского опыта механизмов обратной связи, способствующих снижению административного давления на бизнес.

Начало 1990-х годов можно назвать периодом иррациональности и хаоса во взаимоотношениях власти и бизнеса. Политика правительства Гайдара в отношении бизнес-сообщества была нацелена на поддержку единичных предприятий национальной промышленности. Более того эта поддержка зачастую связывалась с коррупцией, поскольку в условиях несовершенных институтов вокруг концентрации ресурсов возникала борьба за их распределение. Также для 1990-х годов характерно отсутствие каких-либо конкретных правил игры и договоренностей о распределении влияния. Механизмы обратной связи между государством и бизнесом были представлены в виде установленных связей между властью и крупнейшими финансовыми игроками рынка. Первые зарождающиеся объединения предпринимателей были построены по «персоналистскому» принципу. «Их основу составляли узкие группы бизнесменов, сплотившиеся вокруг конкретного лидера. Многие создавались как инструменты личного влияния своих руководителей, выступавших в роли политических предпринимателей».[[13]](#footnote-14) Стоит отметить, что, несмотря на появление первых каналов связи между государством и бизнесом, значительного влияния на принятие государственных решений не наблюдалось. В отношении таких крупнейших игроков как Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) и Лига содействия оборонным предприятиям использовалась политика «сдерживания» потенциального влияния на процесс принятия решений. [[14]](#footnote-15)

Ближе к концу 1990-х годов государство проводило политику легитимации «олигархического» бизнеса, дистанция между политической и бизнес элитами сокращалась. Бизнес-ассоциации не рассматривались в качестве основного посредника и механизма обратной связи между государством и бизнесом. Новым толчком к выстраиванию диалога стал кризис 1998 года. После неожиданных потрясений – дефолта и девальвации рубля – государство инициировало ряд социальных и экономических реформ, именуемых как «Стратегия развития России до 2010 года» или «программа Грефа». Данная программа реформирования является примером первых попыток снятия административных барьеров для бизнеса и дерегулирования российской экономики. Наиболее успешным был ряд мер по улучшению налоговой политики и развитию финансовых рынков. Так, например, налоговая реформа привела к введению плоской ставки подоходного налога и регрессивной ставки единого социального налога, изменению порядка взимания акцизов на алкогольную продукции. Более того были сделаны шаги по направлению упрощения регистрации бизнеса. В целом комплекс мер должен был привести к снижению налогового, а также административного давления.[[15]](#footnote-16) Также новые реформы рассматривалась как некое соглашение между государством и бизнесом, согласно которому власть выступала в роли регулятора, а бизнес-сообщество проходило процесс легализации и уплаты налогов. Механизмы обратной связи между государством и бизнесом по-прежнему были представлены в виде сильных каналов индивидуального представительства и первых развивающихся объединений предпринимателей, а также в виде депутатских групп и межфракционных объединений. Ниша предпринимательских ассоциаций на федеральном уровне была распределена между четырьмя главными объединениями: РСПП, “Деловая Россия”, “ОПОРА России”, Торгово-промышленная палата.

В целом диалог между государством и бизнесом в 1990-е характеризовался закрытостью повестки для обсуждения, установлением неформальных негласных договоренностей, кулуарным обсуждением. Механизмы обратной связи были направлены на достижение договоренностей по частным интересам, а не на обсуждение долгосрочных стратегий и приоритетов развития государственной политики и экономики.

Кризис 1998 года положил начало новому этапу диалога, однако, к 2003г. экономический рост привел к снижению давления на власть и стимулы для государственно-частного диалога начали снижаться. Следующий этап во взаимоотношениях между государством и бизнесом начался в 2003-2004 гг. в связи с конфликтом крупного бизнеса и правящей элиты. Так «дело Юкоса» привело к тому, что «летом 2004 политический маятник достиг крайней точки, когда власть стала абсолютно доминировать над бизнесом» [[16]](#footnote-17). В этот период власть укрепила себя в роли ведущего игрока и переквалифицировала крупный бизнес в положение «младшего партнера». Политика 2000-х гг. ориентировалась на сверхцентрализованную систему управления и выстраивание «бюрократической вертикали», в результате были сформированы устойчивые «группы интересов» в самом госаппарате, которые привыкли получать ренту от подконтрольного им бизнеса.[[17]](#footnote-18) Вплоть до 2007 года государство находилось в доминантной роли и механизмы обратной связи и вовлечения бизнеса в процесс принятия решений находились в кризисном состоянии. Модель общения с бизнес-сообществом строилась в «режиме консультаций». Произошло формирование нескольких основных механизмов государтсвенно-частного взаимодействия: общественно-консультационные советы при министерствах, Совет по конкурентоспособности и предпринимательству, Общественная палата. Однако отмечается, что в рамках подобных институтов исключалось обсуждение перспектив развития государственной политики, вопросов распределения собственности и передачи части полномочий. Взаимодействие с бизнесом рассматривалось как получение своеобразной экспертной консультации на уже принятые государственные решения.[[18]](#footnote-19) Также постепенно начал усиливаться политический статус бизнес-объединений, ориентированных на малый и средний бизнес. Однако эксперты отмечают, что сформированные в 2000-х механизмы принятия решений и обратной связи не позволяли решать ключевые задачи социально-экономического развития России.[[19]](#footnote-20)

Глобальный экономический кризис 2008-2009 гг. предопределил появление новых механизмов обратной связи и новых практик государственно-частного взаимодействия. Неожиданные кризисные потрясения показали необходимость устойчивого экономического роста, в связи с этим в качестве нового драйвера экономического роста и новой социальной опоры государство декларирует бизнес-сообщество. Впервые власть заявила о бизнесе как о новой основе для развития российской экономики в феврале 2010 года на встрече президента Медведева с представителями предпринимательского сообщества. Практическими шагами навстречу бизнесу стали налоговые двухлетние льготы, улучшения в законодательной базе, касающиеся уголовной ответственности предпринимателей, начало проекта “Doing Business in Russia”. Затем последовало создание механизма ОРВ (оценки регулирующего воздействия), учреждение должности Уполномоченного по защите прав предпринимателей и создание двух знаковых для российского опыта организаций – Агентства стратегических инициатив и Открытого Правительства. Пик активности в государственно-частном диалоге пришелся на 2012 год, поскольку именно в этом году была заявлена программа «100 шагов». Эта программа должна способствовать снижению административных барьеров, улучшить условия ведения бизнеса в России и поднять позиции страны со 120-го до 20-го места в глобальном рейтинге Doing Business Всемирного банка, который рассчитывается для 183 стран. Новый этап государственно-частного диалога характеризуется смещением приоритета в сторону среднего бизнеса, значительным усилением роли бизнес-объединений, государственная политика стала в большей степени ориентироваться на выстраивание содержательного диалога и учет интересов различных групп.

## § 2.2. Агентство стратегических инициатив

Из всех новых каналов обратной связи между бизнесом и властью наиболее интересным представляется рассмотреть опыт Агентства стратегических инициатив. Опыт АСИ интересен тем, что не имеет прямых зарубежных аналогов и является своеобразной российской «инновацией», а также применяет ряд новых для российской практики подходов в виде проектной деятельности и использования до недавнего времени исключительно нефинансовых инструментов поддержки бизнеса.

В связи с этим можно выделить следующие исследовательские вопросы: Каким образом организована работа Агентства? Соответствуют ли институциональные рамки и принципы организации АСИ признанной мировой практике построения подобных институтов? Какие существуют потенциальные риски и проблемы для деятельности АСИ? Какие перспективы развития АСИ возможны в дальнейшем?

В качестве основных методов сбора эмпирических данных использовался метод неформализованного интервью, а также анализ отчетов Агентства стратегических инициатив. Топик-гайд основных вопросов для неформализированного интервью представлен в приложении.

### § 2.2.1. История создания АСИ

Ряд встреч В. Путина с предпринимателями в 2011году выявил серьезные проблемы в области взаимодействия государства и бизнес-сообщества. В результате поиска новых механизмов обратной связи было создано Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов. Впервые АСИ было презентовано как инструмент продвижения проектов молодых лидеров, механизм социального лифта и обновления кадрового состава государства. Основная цель – «создание возможностей для самореализации молодых амбициозных лидеров, способных вывести Россию на передовые позиции в мире, построить страну, в которой хочется жить и работать».[[20]](#footnote-21) На начальном этапе функционирования проекта было создано три основных направления: Новый бизнес, Молодые профессионалы и Социальные проекты.

Направление **«Новый бизнес» -** отбор и сопровождение уникальных деловых проектов с целью снижения барьеров для выхода на рынок и функционирования компаний из среднего бизнеса, выстраивания эффективного отраслевого регулирования, внедрения лучших практик развития и поддержки бизнеса в регионах. Направление **«Молодые профессионалы»** **-** создание систем стандартов профессиональных квалификаций, профессиональной аттестации, развитие и поддержка профессиональных ассоциаций. Направление **«Социальные проекты» -** продвижение проектов развития НКО и других социальных учреждений, распространение лучших практик.[[21]](#footnote-22)

Почти сразу же после возникновения АСИ как действующий структуры появилось еще одно направление – **Департамент развития партнерской сети**. Изначально этот департамент создавался в виде структуры, обеспечивающий взаимосвязь всех трех направлений с представительствами агентства в регионах и региональными партнерами. Однако дальнейшая деятельность этого структурного отделения, а также АСИ в целом, была задана последствиями думской кампании 2011г. и предвыборными выступлениями В. Путина в феврале 2012 года. После выборов последовала серия указов и программа «100 шагов», о которой упоминалась ранее. Основной задачей Департамента партнерской сети стала разработка «Инвестиционного стандарта» и широкомасштабного проекта «Национальная предпринимательская инициатива». Так, АСИ стало механизмом продвижения идей и обратной связи от среднего бизнеса, а одной из его ключевых задач стало выявление и помощь в решении системных проблем, мешающих развитию предпринимательской среды.

Для того чтобы выявить в какой мере организация деятельности АСИ соответствует мировым стандартам лучшей практики необходимо рассмотреть как и на каких принципах построена работа Агентства.

### § 2.2.2. Институциональные рамки и принципы организации АСИ

30 мая 2011 года Правительство России учредило Агентство стратегических инициатив как автономную некоммерческую организацию. Изначально предполагалось, что АСИ будет функционировать на общественных началах при кураторстве председателя Правительства с потенциальным дальнейшим встраиванием Агентства в структуру исполнительной власти.[[22]](#footnote-23) На сегодняшний день АСИ представляет собой юридическое лицо и не встроено в формальную вертикаль власти. Таким образом, Агентство выступает в роли неформального посредника, но при этом дает возможность бизнесу обратиться как к чиновникам, так и к высшим властным структурам. До создания АСИ, к примеру, бизнес-ассоциации оценивали сложившиеся механизмы обратной связи с государством как низкоэффективные. Ведомства либо игнорировали мнение бизнес-объединений, либо запрашивали его для исправления уже принятых неадекватных решений.[[23]](#footnote-24)  Однако АСИ обладает весомой политической поддержкой и прямым выходом к высшей политической элите, что в свою очередь позволяет напрямую контактировать с нужными ведомствами и министерствами.

В. Путин не только запустил процесс создания Агентства, но и напрямую принимает участие в его деятельности, являясь председателем Наблюдательного совета. Структуру органов управления также составляют Дирекция и Экспертный совет. В Наблюдательный совет (см. приложение 2) кроме Президента РФ входят представители федерального и регионального уровня власти, лидеры четырех ведущих объединений предпринимателей (ОПОРА России, Деловая Россия, ТПП, РСПП), представители двух крупнейших государственных финансовых структур (Сбербанк, Внешэкономбанк), представители СМИ в лице главного редактора журнала «Эксперт», а также представители бизнеса, входящие в рейтинги лучших российских менеджеров. Заседания Наблюдательного совета проходят ежеквартально, что позволяет своевременно и регулярно координировать повестку деятельности и осуществлять мониторинг проводимых реформ. Дирекция АСИ была набрана посредством открытого конкурса, в качестве основного требования выдвигался значительный опыт работы в частном секторе.[[24]](#footnote-25) Состав экспертного совета (см. приложение 3) также широко представлен и включает в себя экспертов из науки, бизнеса, государственно сектора, общественности. Состав Наблюдательного совета обеспечивает достаточно сильную политическую поддержку, как со стороны первого лица государства, так и со стороны других влиятельных государственных лиц. Участие различных представителей негосударственного сектора позволяет координировать интересы ключевых групп в процессе принятия решений, затрагивающих вопросы в области дерегулирования. Широкое представительство экспертного сообщества позволяет проводить качественную и всестороннюю оценку поступающих проектов и выявлять системные проблемы, с которыми сталкивается бизнес.

У истоков создания АСИ в основном находились представители среднего бизнеса, в том числе и представители ведущих бизнес-объединений.[[25]](#footnote-26) В свою очередь это позволило развить сотрудничество и создать партнерскую сеть с четырьмя крупнейшими бизнес-объединениями России. В частности это позволяет говорить о том, что власть рассматривает АСИ как новый инструмент взаимодействия, координации интересов и получения обратной связи от новой стремительно развивающейся группы, представленной средним бизнесом.

Деятельность Агентства не ограничивается федеральным уровнем, АСИ имеет развитую сеть региональных представительств (см. приложение 4). За развитие региональный сети отвечает Корпоративный Департамент. В его задачи входит: управление проектами по улучшению инвестиционного климата, масштабирование лучших практик в регионах, взаимодействие с различными объединениями предпринимателей, отраслевыми союзами и международными организациями, стратегический контроль и мониторинг исполнения в регионах принятых Наблюдательным и Экспертным советами решений. АСИ активно сотрудничает с региональными правительствами в вопросах улучшения делового климата, более того работа в регионах в рабочих группах ведется с участием представителей местного предпринимательства. Представители местного бизнес-сообщества привлекаются не только для обсуждения и разработки решений, но и для последующего контроля за реализацией принятых распоряжений.

АСИ ведёт значительную работу по оценке деятельности федеральных и региональных властей в области развития предпринимательства. Среди последних инициатив можно выделить создание «Национального рейтинга реализации предпринимательской инициативы по улучшению инвестиционного климата». Каждый год предприниматели будут заполнять анкеты, на основании которых в дальнейшем будет составляться единый рейтинг регионов России.[[26]](#footnote-27) Организацией исследований занимается Министерство экономического развития совместно с АСИ. Новая система оценки федеральных служащих строится вокруг проекта Национальной предпринимательской инициативы по 11 дорожным картам. Показатели для оценки региональных властей построены в основном на проекте внедрения «Инвестиционного стандарта регионов».

Основные подходы к организации рабочего процесса АСИ включают в себя: проектный подход, минимизация бюрократических процедур, открытость и публичность. Более подробно организация рабочего процесса будет рассмотрена в следующем разделе. В основном реализация этих принципов возможна за счет высококвалифицированного штата сотрудников, который в большинстве состоит из бывших работников частного сектора. Информация о финансировании АСИ является закрытой, однако, информация из открытых источников даёт возможность говорить о том, что на деятельность АСИ выделяются значительные финансовые ресурсы. По словам Генерального Директора А.С. Никитина бюджет АСИ на 2012г. был около 1 млрд. рублей.[[27]](#footnote-28) Таким образом, Агентство способно выплачивать высокую заработную плату высококвалифицированному штату, а также привлекать для работы над проектами консалтинговые фирмы из «большой четверки».[[28]](#footnote-29)

АСИ ведет достаточно активную PR стратегию и придерживается стратегии информационной открытости, а также ведет масштабную работу по взаимодействию со СМИ:

1. в состав Наблюдательного совета входит главный редактор журнала «Эксперт», он же является председателем Экспертного совета;
2. проводит регулярные конференции с широким привлечением СМИ для освещения своей деятельности и успехов в рамках работы по улучшению инвестиционного климата;
3. ежегодно выпускает полные отчеты о своей деятельности и достигнутых результатах, также ежемесячно выпускается ряд отчетов по профильным направлениям и дайджест лучших практик;
4. АСИ ведет активную онлайн-деятельность по обеспечению открытости и прозрачности – постоянное обновление информации на интернет- порталах asi.ru, инвестклимат.рф;
5. Активная PR кампания через социальные сети, также учрежден Всероссийский конкурс для СМИ «Предпринимательство в России: истории, успехи, проблемы»,[[29]](#footnote-30) сотрудничество с ведущими центральными СМИ – Ведомости, РБК, РВК, Российская газета, Эксперт, РИА Новости, Россия 24, Эхо Москвы, МК и т.д.

Анализ запросов в системе Интегрум[[30]](#footnote-31) показывает, что упоминаемость АСИ в российских СМИ с момента запуска Агентства выросла в целом в 1, 7 раз, при этом упоминаемость в центральных СМИ остается на стабильно высоком уровне с ростом в почти 30%, а в упоминаемость в региональных СМИ за последние три года выросла почти в 3 раза (см.приложение №5).

Далее следует рассмотреть процесс коммуникации АСИ с бизнесом и органами власти, в роли механизма обратной связи, а также выделить основные результаты этого процесса.

## § 2.3. Организация деятельности АСИ по выстраиванию государственно-частного диалога

Основное конкурентное преимущество Агентства состоит как в способе его институциональной организации, так и в организации самого рабочего процесса. Используя проектный подход и нефинансовые механизмы поддержки проектов, АСИ помогает конкретным предпринимателям выстраивать диалог с федеральными и региональными властями, проводит проектную экспертизу, играет роль посредника бизнеса в переговорах с кредитными структурами, а также оказывает всестороннюю информационную поддержку. Несмотря на то, что АСИ во многом оказывает точечную поддержку бизнесу, Агентство собирает информацию по системным административным барьерам и проводит широкую работу по устранению этих проблем. Таким образом, с одной стороны реализуемые проекты представляют личный успех конкретного предпринимателя, но с другой стороны успешный проект позволяет внести изменения в процессы регулирования целых отраслей, снять серьезные административные ограничения и улучшить деловой климат.

Как уже было отмечено ранее, проектная деятельность АСИ ведётся по трём основным направлениям – Новый бизнес, Молодые профессионалы и Социальные проекты. Также АСИ проводят ряд проектов по улучшению инвестиционного климата, основными из которых являются Национальная предпринимательская инициатива и Региональный инвестиционной стандарт. Деятельность АСИ в роли механизма обратной связи между бизнесом и государством можно разделить на три основных блока. Во-первых, поддержка проектов из блока Новый бизнес, в ходе, которой выделяются ряд системных нормативных или административных барьеров. Во-вторых, блок Национальной предпринимательской инициативы, направленный на улучшение инвестиционного климата. В-третьих, иные проекты из направлений Молодые профессионалы или Социальные проекты, в ходе которых АСИ активно взаимодействует с региональными и федеральными властями с целью внедрения социально значимых проектов.

### § 2.3.1.Национальная предпринимательская инициатива

Впервые АСИ было презентовано как инструмент продвижения проектов и молодых лидеров, механизм социального лифта и обновления кадрового состава государства. Однако если рассматривать историю функционирования АСИ, то в 2012 году можно выделить существенное расширение их деятельности и появление инвестиционной направленности, которое во многом определилось предвыборной президентской кампанией В.В. Путина. Теперь в качестве основной цели Агентства можно выделить работу по сокращению административного давления и излишнего регулирования путём выстраивания государственно-частного диалога и координации различных интересов. В рамках программы улучшения инвестиционного климата «100 шагов» АСИ в тесном сотрудничестве с Деловой Россией и другими бизнес-объединениями разработало проект Национальной предпринимательской инициативы (далее НПИ), а также 11 «дорожных карт»[[31]](#footnote-32), направленных на устранение административных барьеров в различных сферах: налоги, регистрация собственности и предприятий, таможня, строительство, подключение к электросетям, развитие конкуренции и экспорта и т.д.[[32]](#footnote-33) «Дорожные карты» являются основным инструментом реализации НПИ, они представляют собой последовательные планы с конкретным набором мероприятий, сроками, целевыми показателями и ответственными исполнителями. Реализация дорожных карт в итоге должна привести к удешевлению, упрощению и ускорению, существующих государственных процедур, связанных с ведением деловой активности.

Процесс утверждения дорожных карт происходит на заседании Наблюдательного Совета. Стоит отметить, что после утверждения Советом карты становятся обязательными для исполнения профильными ведомствами. Основным преимуществом НПИ является отказ от прежних бюрократических инструментов. Каждая дорожная карта выступает в роли отдельного проекта со своими конкретными измеримыми целями, понятными индикаторами и установленными сроками достижения. Более того, за каждый намеченный показатель в дорожной карте назначаются ответственные исполнители в лице ведомств и министерств. Сама технология разработки дорожных карт была новым опытом для российских институтов. В процесс разработки активно привлекались предприниматели и эксперты, что позволило самим непосредственным участникам бизнес-процессов определить излишние административные ограничения, процедуры и разрешения. При этом активно использовались современные технологии краудсорсинга.[[33]](#footnote-34) Совместно с компанией Witology более 14000 человек из разных регионов представили более 10 тысяч идей по улучшению делового климата, каждая из которых была рассмотрена рабочими группами АСИ. В рабочие группы вошли более 40 министерств и ведомств. Приоритеты, меры и инструменты дорожных карт были разработаны исходя из постоянного взаимодействия бизнеса и власти. Таким образом, можно сказать, что АСИ выступало своеобразной площадкой для диалога между экспертным сообществом, бизнесом и государством.

 Процесс работы организован следующим образом. После сбора предложений в рамках проекта НПИ, разворачивается масштабный процесс экспертизы поступивших предложений. При выявлении негативных оценок различных нормативно-правовых документов собираются рабочие группы по оценке НПА, в состав которых входят профильные министерства и ведомства, эксперты АСИ, сторонние эксперты из бизнеса. После формального одобрения Наблюдательным Советом начинается масштабная работа по экспертизе НПА и разработки предложений для создания или усовершенствования дорожных карт. После чего выработанные поправки утверждаются Наблюдательным Советом и являются обязательными для исполнения органами власти. В целом, проект НПИ с системой дорожных карт является механизмом, как усовершенствования законодательства, так и усовершенствования правоприменительной практики.

Как устроена система целевых показателей и мониторинга НПИ? «В качестве контрольных показателей успешной реализации «дорожных» карт выбран рейтинг Doing Business («Ведение бизнеса»), подготавливаемый Всемирным Банком на ежегодной основе, а также индикаторы конкурентной среды OECD PMR и индикаторы предпринимательской активности New Business Density».[[34]](#footnote-35) Для оценки деятельности федеральных органов исполнительной власти используется система ключевых показателей эффективности (KPI). В рамках сотрудничества с «Открытым Правительством» АСИ внедрило основные KPI для министерств и ведомств, которые основаны на контрольных показателях дорожных карт. Также Агентством проводится оценка высших должностных лиц регионов по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности в рамках внедрения проекта «Инвестиционного стандарта». Стоит также сказать, что АСИ ведет внутренний неформальный рейтинг оценки взаимодействия с федеральными министерствами и ведомствами.

Важно отметить, АСИ сформировала комплексную систему обратной связи, за счет участия предпринимателей в:

* системе экспертной оценки нормативно-правовых документов
* процессе корректировки и разработки рекомендаций, стратегических документов
* процессе дальнейшего мониторинга хода исполнения принятых решений

Мониторинг проектов НПИ осуществляется предпринимателями за счет нескольких инструментов, введенных АСИ:

1. «Клуб лидеров», состоящий исключительно из действующих владельцев и совладельцев бизнеса, занимается оценкой реальных эффектов от «дорожных карт»
2. Национальный рейтинг реализации предпринимательской инициативы по улучшению инвестиционного климата, которые способствует выявлению типовых проблем правоприменения. Выявленные на региональном уровне барьеры, выносятся для решения на федеральный уровень.
3. Масштабные опросы предпринимателей
4. Проект «контрольная закупка». Предприниматели выявляют ограничения дорожных карт практическим путём. К примеру, в дорожной карте по регистрации предприятий отмечается значительное улучшение позиций РФ в мировом рейтинге[[35]](#footnote-36) за счет введение метода электронной подачи документов, но на практике серьезных улучшений не происходит из-за необходимости получения цифровой подписи, что является долгим, непростым и затратным процессом.

Для стороннего наблюдатели АСИ предоставляет возможность отслеживать ход исполнения дорожных карт на сайте <https://инвестклимат.рф/>, по каждой дорожной карте можно отследить плановые и реальные показатели исполнения, ответственных исполнителей в лице ведомств и министерств, а также установленные сроки (см. приложение №7). Каких результатов удалось достичь в ходе НПИ? Основным критерием успешности инициатив, реализуемых в ходе НПИ, является глобальный рейтинг Doing Business. Так за 2 года России удалось подняться со 120-го до 92-го места. При этом по 7 из 11 дорожных карт наблюдается улучшение рейтинга по сравнению с 2013г. (см. приложение № 8). В качестве примера, ниже представлен кейс дорожной карты по повышению доступности подключения к энергосетям.

**Табл.2 Кейс по повышению доступности подключения к энергосетям в рамках «Национальной предпринимательской инициативы»[[36]](#footnote-37)**

В начале зарождения проекта Национальной предпринимательской инициативы в качестве одной из серьезных проблем выделялась доступность подключения к энергетической инфраструктуре. В ходе проведенной экспертизы и по оценкам предпринимателей выяснилось, что процесс подключения к энергосетям подвержен излишнему регулированию и занимает 9 процедур, 251 день, стоимость подключения составляла около 5,7 млн. рублей.

На площадке АСИ была создана рабочая группа, была поставлена задача найти способы быстрого, эффективного сокращения сроков подключения, стоимости работ, сделать процедуру проще, прозрачнее. В результате была разработана дорожная карта, которая включала: введение рассрочки платежа на три года при оплате услуг по подключению, установлен уведомительный порядок допуска в эксплуатацию объектов для потребителя.

На сегодняшний день процедура подключения сократилась на 4 этапа, почти в 2 раза по времени (на 116 дней), стала дешевле в 13 раз. Проведенная работа была высоко оценена Всемирным банком. Подобные результаты стали возможны благодаря конструктивной и слаженной работе профильных ведомств, команды экспертов и предпринимателей. Для работы были привлечены Министерство энергетики, Министерство экономического развития, Федеральная служба по тарифам. В результате Россия улучшила свои показатели по подключению к энергосетям относительно 2013 г. на 67 позиций.

Работа над реализацией дорожной карты еще идёт. В ближайшем времени планируется провести улучшение качества планирования развития территорий и повышение ответственности региональных властей за этот процесс, синхронизация различных документов на уровне муниципалитетов, областей, краёв; сокращение сроков выделения земель и упрощение получения строительно-разрешительной документации на строительство линий электропередачи.

### § 2.3.2. Системные проекты

Несмотря на активную PR- стратегию Национальной предпринимательской Инициативы, большая часть времени Агентства уходит на работу с конкретными проектами. В процессе работы с предпринимателями на уровне отдельных проектов АСИ стало отмечать, что существуют системные проблемы, связанные с излишним регулированием, пробелами в законодательстве или административными барьерами. Таким образом, можно было содействовать развитию одного проекта, но без выстраивания диалога с государством и совместного поиска решений для снятия системных проблем какого-либо значимого результата в целом не достигалось. Исходя из этих наблюдений, в дальнейшем и появился проект НПИ. На сегодняшний день по-прежнему ведется активная проектная работа (см. приложение №6). Так, в 2012 году поступило 809 проектов, из которых только 43 было принято, в 2013 году поступило 538 заявок, из которых отобрали 53.[[37]](#footnote-38) Таким образом, менее 10% всех поступивших проектов, отбираются для дальнейшей реализации. Как же происходит процесс отбора и реализации проектов? За три года функционирования АСИ произошла некая эволюция процесса отбора. Изначально для приема заявок было создан интернет-форум, затем с целью модерации он трансформировался в специальный веб-интерфейс, сейчас процесс подачи происходит через официальный сайт АСИ. Заявки принимаются только от действующих предпринимателей, проекты от НКО, экспертов и других категорий не принимаются к рассмотрению. При этом выдвигается ряд серьезных требований, как к самому проекту, так и к его лидеру. Требования к лидерам проектов включают признанный опыт реализации начального этапа или пилотной версии проекта, а также опыт управления бизнес-структурой (для направления новый бизнес). Основными требованиями для проекта является значимость, уникальность и тиражируемость в масштабах всей страны, поскольку АСИ не занимается «раскруткой» бизнеса, а рассматривает проект как элемент развития всей страны. Также важным условием является степень зрелости проекта, он должен представлять бизнес-план, а не идею. В качестве наиболее значимых этапов реализации проекта можно выделить следующие:

* + - 1. Многоступенчатая система отбора (технический персонал 🡪 рабочая группа по аудиту🡪 рабочие группы экспертного совета)
1. Формирование плана поддержки проекта
2. Сопровождение проекта
3. Анализ результатов
4. Тиражирование и распространение лучшей практики

АСИ использует новый для российской практики упор на оказание нефинансовой поддержки. Несмотря на то, что в 2013 г. у АСИ появился инструмент финансовой поддержки в виде финансового института «МИР», основная поддержка ведётся по трём направлениям:

**Административная**

* выстраивание коммуникации с органами власти по двум направлениям: изменение законодательства и преодоление бюрократических барьеров.
* помощь в получении экспертных заключений и локальной поддержки проектов от федеральных и региональных органов исполнительной власти (в этом помогают соглашения с регионами о сотрудничестве, в которых прописано положение о сотрудничестве в рамках поддержки проектов, что является дополнительной гарантией, что между органами власти и АСИ выстраивается конструктивный диалог)

**Методическая**

* доступ к экспертной сети АСИ
* консультирование (рекомендации по структурированию финансовой модели проектов, возможные меры государственной поддержки, рекомендации относительно пакета документов для привлечения финансирования и т.д.)
* выстраивание коммуникации с финансовыми институтами и фондами с целью инвестирования

**Информационная**

* информационная поддержка проектов в СМИ и на сайте Агентства;
* участие лидеров проектов в общественных мероприятиях АСИ
* помощь в издании и изготовлении полиграфической продукции
* брендирование проектов

Стоит отметить, что изначально процесс утверждения проектов проходил на уровне Наблюдательного совета, поскольку на начальном этапе ведомства и министерства могли намеренно затормаживать работу над какими-то системными проектами. Однако сейчас проекты проходят отбор на уровне Экспертного совета и реализуются за счет горизонтальной коммуникации с органами власти, во многом благодаря наличию весомой политической поддержки и возможности неформальной негативной оценки работы органов исполнительной власти. В ходе отбора проекты делятся не только по направлениям, но и по категориям на лидерские и системные. Системные проекты составляют в среднем около 8-10% от всех реализующихся проектов.[[38]](#footnote-39) Каждый отдельный проект, по сути, является хорошо спланированным бизнес-планом со своей системой целей, сроков и индикаторов. После завершения проекта проводится анализ результатов и представляется на заседании Наблюдательного Совета, после чего при возможности производится тиражирование и масштабирование успешной практики в других регионах. Сторонний наблюдатель может следить за ходом реализации проекта на сайте АСИ (<http://www.asi.ru/projects>). Для этого создана специальная автоматизированная информационная система. Первая информация о проекте поступает на сайт после технической проверки поданной заявки, таким образом, с момента первого этапа – аудита проекта – уже можно отслеживать первые данные о проекте. Однако первая содержательная информация появляется только на стадии сопровождения: подробное описание проекта, сроки реализации, информация о лидере. На стадии завершения проекта дополнительно освещаются данные об оказанной поддержке, а также представляются презентации и резюме проектов, считающихся «лучшей практикой».

Для реализации системных проектов недостаточно локальных мер поддержки, а требуется разработка изменений на законодательном уровне с привлечением различных крупных игроков отрасли, экспертов, профильных государственных структур. Процесс утверждения таких проектов происходит на Наблюдательном Совете. После чего разворачивается проектная работа в рабочих группах с привлечением различных заинтересованных сторон: профильных министерств, ведомств, круга экспертов, отраслевых ассоциаций, крупных компаний и т.д.

Далее представлены примеры различных системных проектов, с помощью реализации которых внесены существенные изменения в нормативно-правовую базу, устранены системные ограничения, препятствующие социально-экономическому развитию РФ.

**Табл.3 Кейс по системному проекту «Магистральный интернет»[[39]](#footnote-40)**

Суть поступившего на рассмотрение в АСИ проекта «Развитие транспортной инфраструктуры магистральных сетей в Российской Федерации» - строительство компанией-инициатором магистральных волоконно-оптических линий связи (далее - ВОЛС) в обочину автомобильных дорог общей протяженностью около 150 тыс. км до административных центров-столиц 83 субъектов Российской Федерации.

Проработка проекта Агентством стратегических инициатив показала наличие существенных системных проблем. Несмотря на то, что предлагаемая по проекту технология прокладки волоконно-оптических линий связи в полосе отвода автодороги, включая обочины, широко используется во всем мире, Минтранс России не пускает телекоммуникационные компании к автодорогам, обосновывая свою позицию возможностью разрушения автодороги. Второй причиной негативной позиции Минтранса России к проекту является неурегулированность вопроса «за чей счет будет производиться перенос инженерных коммуникаций в случае капитального ремонта и реконструкции автодороги – автодорожников или связистов?».

 Проект способствует решению сразу нескольких важных государственных задач, таких как снижение себестоимости подключения к интернету одного домохозяйства и охват интернетом 95% домохозяйств к 2020 г.

На площадке АСИ было организовано профильное совещание, в ходе обсуждения ОАО «ВымпелКом», ОАО «МТС», ОАО «МегаФон», ОАО «Ростелеком», ЗАО «Компания ТрансТелеКом», Союз участников рынка инфокоммуникационных услуг, Ассоциация региональных операторов связи, представитель Минкомсвязи России (Департамент регулирования радиочастот и сетей связи) и другие участники подтвердили актуальность и поддержали необходимость снятия барьеров, ограничивающих доступ телекоммуникационных компаний к объектам инфраструктуры.

По результатам проведенной работы подготовлен проект решения Наблюдательного совета Агентства, который планируется рассмотреть на ближайшем заседании. Минтранс России в настоящее время рассматривает Концепцию развития придорожного сервиса, которая допускает возможность прокладки коммуникаций связи в полосе отвода автодороги при новом строительстве. Это дает основания полагать, что решение указанных выше вопросов лежит в плоскости выстраивания взаимовыгодного сотрудничества между собственниками автодорог и собственниками коммуникаций связи.

**Табл. 4 Кейс системного проекта «Завод по выпуску высоковольтных энергоэффективных проводов нового поколения в г. Углич» (Z-провода)[[40]](#footnote-41)**

В марте состоялся запуск завода в г.Углич. Проект стартовал с организации производства проводов нового поколения до 8 тыс. км в год.По данным Министерства энергетики Российской Федерации изношенность электросетевого хозяйства страны достигает 70%. Ежегодные потери составляют свыше 60 млрд. рублей, не считая затрат почти в 3 млрд. рублей на регулярные аварийные восстановительные работы.

Еще в 2011 году на международном форуме Rusnanotech в ходе обсуждения вопросов трансфера новейших западных технологий в Россию Дмитрий Медведев проявил глубокую заинтересованность в скорейшем создании в стране производства проводов с композитным сердечником. Прогнозируемый экономический эффект от внедрения проводов нового поколения в российскую электроэнергетику составит миллиарды рублей в год. Жители сел и городов забудут об аварийных отключениях. Существенно сократятся выбросы углекислого газа в атмосферу из-за уменьшения потерь электроэнергии в сетях, снизится электромагнитное излучение.

Основной системной проблемой для инициатора проекта былиустаревшие ГОСТы в данной области, законодательство требовало актуализации. Агентством было налажено взаимодействие с Росстандартом, подтверждена целесообразность актуализации и введения новых ГОСТов, национальных стандартов. В программу разработки национальных стандартов на 2013 г. была включена разработка двух стандартов на основе международных – на провода и на проволоку. Первая редакция ГОСТа подготовлена Росстандартом в июле 2013 г., утверждение документов планируется в июне 2014 г.

**Табл. 5 Кейс системного проекта «Строительство завода по выпуску полимерно-композитных газовых баллонов» (Безопасный газ)[[41]](#footnote-42)**

В мае в Нижнем Новгороде открыт первый в России завод по выпуску полимерно-композитных газовых баллонов, что будет способствовать повышению безопасности использования газовых баллонов за счет применения полимерно-композитных материалов.

Данный проект уникален для России. Особенность инновационных систем хранения и транспортировки газов в их легкости, прозрачности, антикоррозийности, и, что самое, важное – абсолютной взрывобезопасности. Реализация данного проекта особенно актуальна для районов, куда нецелесообразно проводить газовые трубы. Есть также места, где возможно строительство, но могут возникнуть проблемы с газификацией. Создание автономного снабжения газом позволит осваивать данные районы. Проект имеет и социальное, и научно-техническое значение для Нижегородской области, где он реализуется. И помимо всего прочего он позволяет войти в рынок энергоснабжения частным лицам. Таким образом, проект будет иметь экономический эффект для страны в целом.

В то же время для широкого и безопасного применения новых технологий были необходимы новые стандарты на газобаллонное оборудование.

В рамках работы над проектом Агентством оказано содействие в разработке нового ГОСТа – Росстандартом завершена работа по внедрению ГОСТа по композитным баллонам (ГОСТ Р «Баллоны газовые переносные. Газовые баллоны, полностью обернутые композитом. Прямое применение международного стандарта EN 12245:2009, EN 12245/АС:2010.»).

Поддержка данного проекта стала важным шагом для газовой промышленности РФ. Ужесточение ГОСТов позволит решать задачи национальной безопасности. Появление в ГОСТах пункта о том, что производитель обязан гарантировать безопасность и невзрываемость газового баллона, может существенно снизить количество несчастных случаев, возникающих по причине нарушения правил техники безопасности при эксплуатации газового оборудования.

Таким образом, реализуя отдельные системные проекты и проект Национальной предпринимательской инициативы, АСИ выступает в роли канала связи между предпринимателями и властными и государственными структурами. АСИ координирует процесс сбора и обмена информацией, а также при помощи существенных политических ресурсов запускает реформы по дерегулированию и снятию излишних ограничений, координирует и осуществляет мониторинг проводимых инициатив.

### § 2.3.3. Социально значимые проекты, требующие активного взаимодействия с органами власти

В рамках реакции АСИ на поступающую обратную связь от бизнеса, деятельность Агентства не ограничивается снятием административных барьеров и в целом улучшением условий для ведения бизнеса. Агентство также выстраивает диалог между властями и предпринимателями по целому ряду социально значимых вопросов. Например, предпринимательские опросы последних лет выявили проблему существенного недостатка квалифицированных специалистов.[[42]](#footnote-43) В рамках обратной связи для решения этой проблемы АСИ проводит целую серию кадровых проектов по развитию человеческого капитала. В процессы проектирования и развития необходимых компетенций у специалистов вовлечены: федеральные органы власти, региональные администрации, активно развивающиеся предприятия, учебные заведения, профсоюзы и общественные объединения, институты развития. АСИ реализует три основных проекта[[43]](#footnote-44):

* «Полеты по вертикали» - индивидуальный проект переподготовки специалистов с целью роста числа высококвалифицированных специалистов;
* «Лифт в будущее» - комплексная система профориентации, обучения, карьерного и личностного развития талантливой молодежи;
* Чемпионат профессий «WorldSkills» суть, которого заключается в организации ряда мировых, национальных и региональных соревнований по профессиональному мастерству.

Однако стоит отметить, что реализация данных направлений пока не приобрела масштабного характера. Ниже представлена выдержка из интервью, проведенного с одним из региональных экспертов:

**Табл. 6 Проекты направления Молодые профессионалы в одном из регионов УФО**

В том числе, я считаю, что большой удачей и заслугой АСИ стало продвижение и помощь в организации чемпионата рабочих специальностей WorldSkills. Если учесть то, что региональные власти весьма скептично смотрели на проект, имея свой конкурс «Славим человека труда», и намерение создать новое политическое движение «В поддержку человека труда», это начинание не вызвало интереса  на властном уровне и начало реализовываться силами частных инициатив. Несомненно, PR и GR поддержка АСИ сыграли свою роль.

Проекты связанные с социальными лифтами «Полеты по вертикали» и «Лифт в будущее» у нас на территории не нашли возможностей для реализации, и я подозреваю, что и  в целом по России, так же пока  неочевидная перспектива их реализации.

Рассмотрев опыт организации и функционирования АСИ в целом можно отметить, что Агентство соответствует выделенным в первой главе общим принципам построения институтов обратной связи:

* АСИ не встроено в формальную вертикаль власти, обладает достаточной степенью автономии
* Имеется Наблюдательный Совет, который оказывает сильную политическую поддержку за счет включения в его состав Президента России и других влиятельных представителей госаппарата и негосударственного сектора
* Наличие Экспертного совета, включающего представителей бизнеса, общественности, научного круга и т.д.
* Минимизация бюрократических инструментов за счет проектного подхода за счет разделения на рабочие группы, привлечения высоквалифицированных специалистов из частного сектора
* Активный диалог с объединениями бизнеса
* Система измеримых целей и мониторинга
* Активное взаимодействие со СМИ и PR- стратегия

В ходе интервью, отмечалось, что успешная деятельность АСИ обеспечивается в основном за счет двух ресурсов – близость к первому лицу государства и возможность оценивать региональные власти. Несмотря на ряд рисков и проблем, которые будут выделены в следующем разделе, АСИ представляет собой пример действенного канала связи, за три года функционирования которого удалось достичь реальных результатов по выстраиванию диалога между бизнесом и государством. Далее представлена таблица соответствия АСИ принципам международной практики, выделенным в первой главе:

§ 2.4. Соответствие АСИ основным принципам организации институтов обратной связи в мировой практике

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Принципы из международной практики** | **Характеристики**  | **Соответствие АСИ** |
| **Организационная структура** |   |
| –  интеграция в государственный аппарат | В мировой практике есть различные виды организационных форм: 1) вне формальной вертикали власти 2) консультационные структуры, встроенные в государственный аппарат 3) смешанный тип | * Автономная некоммерческая организация – АСИ **не встроено в государственный аппарат,** однако решения Наблюдательного Совета имеют административную силу
 |
| –   состав  | Пленарные заседания институтов должны включать не слишком большое количество участников.[[44]](#footnote-45) Однако при этом в состав участников следует включать: представителей министерств и ведомств, которые в дальнейшем будут проводить координацию разработки и реализации стратегий; представителей бизнес-ассоциаций; общественных деятелей; признанных экспертов. | **Наблюдательный совет – представители*** федерального уровня власти (Министр экономического развития и директор Департамента экономики и финансов Правительства РФ)
* регионального уровня власти (Президент Татарстана и губернатор Ульяновской области)
* лидеры четырех ведущих российских объединений предпринимателей
* представители двух крупнейших государственных финансовых структур
* СМИ

**Количество участников:*** Заседания Наблюдательного совета – 14 человек
* Общая численность штата сотрудников – около 100 человек
 |
| –  регулярность встреч | Регулярные пленарные заседания раз в 1-4 месяца | * Наблюдательный совет заседает ежеквартально
 |
| –  структура рабочего процесса | Система разделения на рабочие группы, например, по тематике, специфике отрасли и т.д., наличие органа координирующего работу. При необходимости развитие региональной сети и создание региональных рабочих групп. | * Разделение на департаменты и рабочие группы (по тематике проектов, региональные группы)
* Проектный подход
* Развитая региональная сеть представительств
* Координация за счет Наблюдательного совета
 |
| **Поддержка высшей политической элиты** | Прямой доступ к высшей политической элите. Со стороны политического лидера: Сильное политическое лидерство, приверженность процессу, учет рекомендаций бизнеса по стратегиям государственной политики.  | * АСИ учреждено по инициативе В.В.Путина
* Президент входит в состав Наблюдательного совета и принимает непосредственное участие в деятельности АСИ
* При работе над проектами приглашаются представители профильных министерств и ведомств
 |
| **Экспертный совет** | Создание экспертного совета, включающего экспертов из научного круга, бизнеса, НКО. Эксперты должны привлекаться на основе четких и понятных критериев отбора, что позволит снизить риск привлечения по политическим критериям. Отмечается необходимость наличия формальной процедуры защиты экспертов от риска удаления из дискуссий и принятия решений.  | * Четкие критерии отбора экспертов, прописанные в специальном положении
* Представители общественности, бизнеса, представители академического сообщества
* Экспертный совет утверждается сроком на 1 год
 |
| **Активный диалог с бизнес- объединениями** | Развитая партнерская сеть отношений с бизнес-объединениями. Широкая поддержка и приверженность со стороны бизнес-сообщества, в том числе малого бизнеса, который не может активно лоббировать свои интересы.  | * Активная работа с 4 ведущими ассоциациями – РСПП, ТПП, Деловая Россия, ОПОРА России
 |
| **Высококвалифицированный штат сотрудников** | Опыт работы в частном секторе, высокая квалификация, отбор топ-менеджеров на основе конкурса с четкой и прозрачной процедурой отбора | * Высокий уровень заработных плат
* Приоритет работы в частном секторе
* Отбор на конкурсной основе
 |
| **Открытость к обмену информацией** | Готовность участников открыть информацию относительно того, какие ресурсы они используют и какие намерены получить выгоды от государственно-частного диалога | * Политика открытости и прозрачности
 |
| **Измеримые цели и система мониторинга** | Конкретные цели, которые легко поддаются измерению и мониторингу, конкретные рекомендации для государственных органов.  | **Мониторинг Агентства:*** Комплексная Стратегия развития на 2013-2015гг. с конкретными целевыми показателями и сроками
* Ежегодные отчеты с итогами и количественной оценкой деятельности АСИ

**Мониторинг предлагаемых АСИ инициатив:*** Система "Дорожных карт"
* Индексы the World Bank's Doing Business indicators, индикаторы конкурентной среды OECD PMR и индикаторы предпринимательской активности New Business Density
* Инициативы: Клуб лидеров и «контрольная закупка»

**Мониторинг деятельности федеральных и региональных органов власти** * KPI для федеральных органов исполнительной власти и глав субъектов
* Национальный рейтинг реализации предпринимательской инициативы по улучшению инвестиционного климата
 |
| **Полномочия для действий на всех уровнях власти** | Полномочия для действий на всех уровнях власти от федерального до муниципального | * Полномочия на проведение реформ по улучшению инвестиционного климата на федеральном и региональном уровнях
* Продвижение образовательных и кадровых проектов в регионах и муниципалитетах, а также в масштабе страны
 |
| **Взаимодействие со СМИ** | Использование стратегии брендинга и PR, развитие партнерской сети со СМИ, активное освещение деятельности и достигнутых результатов | * Активная PR-стратегия
* Широкая сеть партнеров из СМИ
* Регулярное обновление интернет-порталов
* Масштабное освещение лучших проектов, достигнутых результатов и планов
 |

## § 2.5. Проблемы, риски и дальнейшие перспективы развития АСИ

Несмотря на то, что в большей степени АСИ демонстрирует соответствие принципам организации подобных структур в мировой практике, существует ряд проблем в их деятельности.

Стоит отметить, что, несмотря на активную PR и информационную стратегии, до сих пор существует проблема информационной освещенности некоторых практических изменений. АСИ активно пропагандирует свою работу в рамках проекта НПИ, но при этом информированность предпринимателей о некоторых положительных сдвигах по-прежнему является острой проблемой.

Проект Национальной предпринимательской инициативы, безусловно, оказал некоторое положительное влияние на снятие ограничений, препятствующих развитию бизнеса, но в некоторой степени результаты НПИ преподносятся как успехи за счет мощной PR-стратегии без реальных изменений в процессе правоприменения. В дорожной карте по подключению к энергосетям одним из пунктов является отмена проверки счетчика сбытовой компании. Де-юре сокращен один этап присоединения к энергосетям, что должно сократить потенциальные затраты финансов и времени. Де-факто по проведенным опросам предпринимателей, около 40% опрошенных в регионах до сих пор на практике согласовывают введение счетчиков в эксплуатацию, в Москве этот показатель достигает 70%.[[45]](#footnote-46) Таким образом, даже при условии фактической работы над НПА и дорожными картами, на практике происходят различные манипуляции с правоприменением.

По ряду дорожных карт нарушен и сам процесс их разработки и внедрения. При подведении промежуточных итогов НПИ отмечалось, что около 1/3 работ по дорожным картам не выполнены в срок. Так, например фактическое исполнение дорожной карты по строительству составляет 7%, вместо плановых 58%.[[46]](#footnote-47) На заседании Экономического Совета отмечалось, что «зачастую предложения предпринимателей проходят через рабочую группу, одобряются, а затем в недрах ведомств изменяются до неузнаваемости».[[47]](#footnote-48)

Некоторые из афишируемых успехов по дорожным картам не являются значимыми для бизнеса на практике. Например, реализация некоторых мер из карты по регистрации бизнеса привела к значительному улучшению этого показателя в рейтинге DB по сравнению с 2013г. При этом опросы предпринимателей показывают, что на практике особой проблемы с регистрацией юридического лица не возникает, поскольку в России применяется практика заказа регистрации бизнеса в специализированных юридических компаниях.[[48]](#footnote-49) Таким образом, широко декларируемые успехи по некоторым изменениям на практике оказываются не столь актуальными по сравнению с другими серьезными административными ограничениями.

Более того, на сегодняшний день ведомства и министерства до сих пор имеют ряд механизмов для того, чтобы ограничивать и замедлять проведение предлагаемых АСИ инициатив. Как уже отмечалось, некоторые предложения предпринимателей в «недрах ведомств изменяются до неузнаваемости». Во многом это связано с тем, что АСИ, являясь автономным некоммерческим образованием, не имеет реальной административной силы, а проводит свои реформы благодаря сильной политической поддержке. Таким образом, АСИ может вести только политику рекомендаций. Как отмечается экспертами, до сих пор нет «открытой системы отчетности ведомств на высоком уровне за достижение своих KPI и применения санкций к тем, кто явно саботирует процесс дерегулирования».[[49]](#footnote-50)

Процесс мониторинга результативности проводимых АСИ реформ представляет достаточно новую для российского опыта систему. В ходе мониторинга используются дорожные карты, а также непосредственно привлекаются предприниматели. Однако некоторые аспекты мониторинга также вызывают ряд опасений. Так, эксперты отмечают, что результаты проводимых реформ могут искусственно завышаться с помощью формальных мероприятий, например, как в ситуации с регистрацией бизнеса.[[50]](#footnote-51) Таким образом, основной фокус исключительно на рейтинг DB может привести к манипуляциям со стороны органов власти с целью имитации активности по улучшению деловой среды.

 Потенциальные риски, которые могут негативно отразиться на деятельности АСИ можно разделить на две группы. Первая группа связана с принципами организации и проблемами функционирования, описанными выше. Вторая группа связана с наличием внешних факторов влияния. Среди рисков первой группы можно выделить:

 1) Снижение темпа воздействия АСИ на государственную систему

Этому риску способствуют тот принцип, что организация деятельности АСИ строится не на институциализации диалога, а на принципе персоналистского вовлечения. Основополагающим ресурсом АСИ для проведения реформ является доступ к высшей политической элите государства. Положительные стороны высокой степени автономии АСИ имеют обратную сторону, а именно отсутствие какой-либо значимой административной силы. Таким образом, существует риск, что при потере энтузиазма и интереса к Агентству со стороны Президента, деятельность АСИ может негативно видоизмениться. Эксперты отмечают, что при ослаблении политической поддержки возможна «деградация региональных рабочих групп и демотивация персонала агентства».[[51]](#footnote-52)

Следующие два фактора связаны с системой мониторинга и целеполагания АСИ.

2) Имитация активности по улучшению делового климата и дерегулированию на федеральном уровне

За два года активной деятельности АСИ удалось получить первые достаточно быстрые и ощутимые позитивные изменения в сфере дерегулирования и улучшения инвестиционной привлекательности на фоне предыдущего негативного опыта государственно-частного диалога. Однако далее деятельность по снятию барьеров и улучшению делового климата должна приобрести более комплексный и стратегический характер. В ходе интервью отмечалось, что происходит  насыщение взаимодействия экспертов и чиновников новациями, дальше нужен следующий уровень целей, задач и соответственно оценки. Более того, основной фокус на рейтинг Doing Business может привести к манипуляциям со стороны органов власти с целью имитации активности по улучшению деловой среды.

3) Имитация активности по улучшению делового климата и дерегулированию на региональном уровне

Также существует риск, что изменения, проводимые сверху, не будут приняты на региональном уровне. «Эксперты АСИ отмечают, что региональные власти и федеральные ведомства очень быстро научились выстраивать «фальш-панели» - с сугубо формальной реакцией на идущие сверху поручения».[[52]](#footnote-53)

Если говорить о внешних факторах, которые могут негативно сказаться на деятельности АСИ, то основным риском является сохраняющаяся непредсказуемость «правил игры». Современная российская модель государственно-частного диалога до сих пор сохраняет доминантную роль за государством. Более того, отмечается, что существует противоречивость сигналов, исходящих от политической элиты.[[53]](#footnote-54) Существует практика, когда обсуждение знаковых для бизнеса реформ заканчивается тем, что перед «принятием решения Правительством или внесением законопроекта в Государственную Думу, они принципиально меняются и бизнес не успевает, что называется, поучаствовать в обсуждении».[[54]](#footnote-55) Таким образом, социально-экономическая политика государства становится непредсказуемой, что усиливает риск развития негативных стереотипов и ожиданий между бизнесом и властью. Кроме того, для деятельности АСИ серьезным риском является сложившаяся у органов власти практика создания запретов, а не развития стимулов, а также сложившийся принцип «презумпции виновности» предпринимательского сообщества.

В связи с обозначенными проблемами и рисками, в рамках дальнейшей работы АСИ следует акцентироваться на следующих аспектах:

1) усиление информированности предпринимателей о реальных положительных сдвигах в области снятия административных и правовых ограничений;

2) улучшение системы мониторинга проводимых инициатив, как на федеральном, так и на региональном уровне власти;

3) улучшение системы KPI для федеральных органов власти и глав субъектов за счет введения системы стимулирования и наказания по результатам деятельности;

4) усиление институционализации диалога между бизнесом и властью, возможное наделение АСИ реальными административными полномочиями на законодательном уровне

# Заключение

В данной работе был произведен сравнительный анализ работ, описывающих практику организации государственно-частного диалога в развивающихся странах, и выделены признанные в международной практике принципы построения институтов обратной связи. С помощью методов экспертного интервью и анализа отчетов были выявлены основные принципы организации и деятельности АСИ, после чего АСИ было проанализировано на соответствие принципам международной практики. В работе рассмотрены основные результаты, проблемы и потенциальные риски, а также предложены дальнейшие направления для улучшения деятельности АСИ. На основании этого можно заключить, что цель данной работы выполнена.

Проведенный анализ выявил соответствие АСИ выделенным общим принципам организации институтов обратной связи, используемым в международной практике (см. табл. стр.43):

* АСИ не встроено в формальную вертикаль власти, обладает достаточной степенью автономии
* Имеется Наблюдательный Совет, который оказывает сильную политическую поддержку за счет включения в его состав Президента России и других влиятельных представителей госаппарата и негосударственного сектора
* Наличие Экспертного совета, включающего представителей бизнеса, общественности, научного круга и т.д.
* Минимизация бюрократических инструментов за счет проектного подхода за счет разделения на рабочие группы, привлечения высоквалифицированных специалистов из частного сектора
* Активный диалог с объединениями бизнеса
* Система измеримых целей и мониторинга
* Активное взаимодействие со СМИ и PR- стратегия

В ходе интервью, отмечалось, что успешная деятельность АСИ обеспечивается в основном за счет двух ресурсов – близость к первому лицу государства и возможность оценивать региональные власти. За счет этих ресурсов АСИ как механизму обратной связи удалось запустить процесс изменений в схеме взаимодействия бизнеса и власти, сформировать систему участия бизнес-сообщества в процессе экспертизы законодательства, разработке стратегических документов развития, а также в дальнейшем мониторинге исполнения принятых решений. Система «дорожных карт», разработанная АСИ в рамках проекта Национальной предпринимательской инициативы (НПИ), а также другие проекты позволили сформировать масштабную программу, направленную на снятие административных и правовых ограничений. Всё это позволяет рассматривать АСИ как пример успешного механизма обратной связи между государством и бизнесом.

Несмотря на то, что в большей степени АСИ демонстрирует соответствие общим принципам организации подобных структур, был выделен ряд проблем в их деятельности:

1) некоторые результаты НПИ преподносятся как успехи за счет мощной PR-стратегии без реальных изменений в процессе правоприменения

2) ведомства и министерства могут ограничивать или замедлять проведение предлагаемых АСИ инициатив

3) основной фокус, направленный исключительно на рейтинг Doing Business, может привести к манипуляциям со стороны органов власти с целью имитации активности по улучшению деловой среды

Были выявлены основные потенциальные риски:

1) Снижение темпа воздействия АСИ на государственную систему при условии снижения политической поддержки со стороны Президента

2) Имитация органами власти активности по улучшению делового климата и дерегулированию на региональном и федеральном уровнях власти

В связи с обозначенными проблемами и рисками, в рамках дальнейшей работы АСИ следует акцентироваться на следующих аспектах:

* улучшение системы мониторинга проводимых инициатив, как на федеральном, так и на региональном уровне власти;
* улучшение системы KPI для федеральных органов власти и глав субъектов с введением системы стимулирования и наказания по результатам деятельности;
* усиление институционализации диалога между бизнесом и властью, возможное наделение АСИ реальными административными полномочиями на законодательном уровне.

Работа по этим направлениям позволит устранить существующие недочеты и пробелы в организационных принципах АСИ, что в свою очередь будет способствовать практическому улучшению делового климата, снятию ограничений, мешающих развитию бизнеса. Однако деятельность АСИ зависит не только от внутренних принципов организации, но и от ряда внешних факторов, связанных с состоянием политической среды и распределением интересов и влияния среди групп элит внутри государственного аппарата. Поэтому для дальнейших качественных улучшений государственно-частного диалога необходимы изменения не только в механизмах работы АСИ, но и в самом государственном аппарате. Высшей политической элите необходимо сократить до сих пор сохраняющуюся непредсказуемость «правил игры» между бизнесом и государством, а также проводить политику повышения взаимного доверия.

# Приложения

Приложение №1 Структура органов управления

Приложение №2

Состав наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив **[[55]](#footnote-56)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Путин В. В.** | **- Президент РФ (председатель Комиссии)** |
| Белоусов А. Р. | - директор Департамента экономики и финансов Правительства РФ |
| Бречалов А. В. | - президент Общероссийской общественной организации малого и среднего предпри­нимательства «ОПОРА РОССИИ» |
| Воробьев С. И.  | - генеральный директор, председатель совета директоров компании закрытого акционерного общества «Уорд Хауэл Интернэшнл» |
| Греф Г. О. | - президент, председатель правления открытого акционерного общества «Сбербанк России» |
| Дмитриев В.А. | - председатель государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)» |
| Катырин С. Н. | - президент Торгово-промышленной палаты РФ  |
| Минниханов Р. Н. | - президент Республики Татарстан  |
| Морозов С. В.  | - губернатор Ульяновской области |
| Никитин А С  | - генеральный директор АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» |
| Репик А. С. | - сопредседатель ООО «Деловая Россия» |
| Улюкаев А. В. | - министр экономического развития Российской Федерации |
| Фадеев В. А.  | - главный редактор журнала «Эксперт», председатель комиссии Общественной палаты РФ по экономическому развитию и поддержке предпринимательства |
| Шохин А.С. | - президент Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей» |

Приложение №3 Состав Экспертного Совета[[56]](#footnote-57)

|  |  |
| --- | --- |
| ФадеевВалерий Александрович | Главный редактор журнала «Эксперт», Председатель Комиссии Общественной палаты РФ по экономическому развитию и поддержке предпринимательства |
| АфанасьевАлександр Михайлович | Генеральный директор ОАО «Липецкий хладокомбинат»   |
| БеловаАнна Григорьевна | Профессор, заместитель декана «Высшей школы экономики» (НИУ ВШЭ) |
| ВолчковаНаталья Александровна | Профессор кафедры макроэкономики РЭШ, ведущий научный сотрудник ЦЭФИР |
| ВучковичАлла Александровна | Вице-президент по персоналу ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация» |
| Данилов-ДанильянАнтон Викторович | Главный аналитик ОАО ОПК «Оборонпром», Президент ООО «Солнечная энергетика» |
| ДемидовАндрей Владимирович | Заместитель Главы Администрации Данковского района Липецкой области по инвестиционному развитию, председатель Липецкого центра венчурного инвестирования |
| ДуханинаЛюбовь Николаевна | Президент образовательного холдинга «Наследник» |
| КомаровМаксим Сергеевич | Директор Национального центра социально-гуманитарных проектов |
| КычаковАлександр Анатольевич | Учредитель, председатель Совета Попечителей, Фонд собственник целевого капитала «Эндаумент НГУ» |
| ЛукшаПавел Олегович | Профессор практики Московской школы управления СКОЛКОВО |
| МариничевДмитрий Николаевич | Генеральный директор ООО «Радиус Груп» |
| МихайловаОльга Викторовна | Президент благотворительного фонда социальной поддержки граждан «Социнтеграция», директор ГАУ «МНПЦ реабилитации инвалидов с ДЦП» |
| НаумовСтанислав Александрович | Президент Российской Ассоциации по связям с общественностью |
| НиколаеваЕлена Леонидовна | Депутат Государственной Думы Российской Федерации |
| ПоповичЛариса Дмитриевна | Директор института экономики здравоохранения НИУ ВШЭ, Директор независимого института социальных инноваций |
| ПраздничныхАлексей Николаевич | Партнер «Стратеджи Партнерс Груп» |
| РозенфельдМихаил Григорьевич | Генеральный директор ООО «Новотранс Юг» |
| СидневВиктор Владимирович | Руководитель Нанотехнологического центра «ТехноСпарк» |

|  |  |
| --- | --- |
| СитниковАлексей Юрьевич | Вице-президент по развитию института автономной некоммерческой образовательной организации высшего профессионального образования «Сколтех» |
| СоболеваЕлена Николаевна | Директор образовательных проектов и программ Фонда инфраструктурных и образовательных программ ОАО «Роснано» |
| ФеоктистоваЕлена Николаевна | Директор Центра корпоративной и социальной ответственности и нефинансовой отчетности РСПП |
| ФоминВячеслав Валентинович | Генеральный директор ООО «Строймонолит» |

Приложение №4 Региональная сеть АСИ[[57]](#footnote-58)

Рис. 1 Структура Департамента развития региональной сети



Рис.2 Представительство АСИ в регионах



**Структура развития региональной сети по федеральным округам:**

**Дальневосточный федеральный округ**

* Представительство АСИ в Дальневосточном федеральном округе, г. Владивосток
* Общественный представитель в Хабаровском крае
* Общественный представитель в Камчатском крае
* Общественный представитель в Магаданской области

**Сибирский федеральный округ**

* Представительство АСИ в Сибирском федеральном округе, г. Новосибирск
* Общественный представитель в Красноярском крае

**Уральский федеральный округ**

* Представительство АСИ в Уральском федеральном округе, г. Екатеринбург

**Приволжский федеральный округ**

* Представительство АСИ в Приволжском федеральном округе, г. Казань
* Общественный представитель в Нижегородской области
* Общественный представитель в Самарской области
* Общественный представитель в Республике Башкортостан
* Представительство АСИ в Ульяновской области

**Центральный федеральный округ**

* Представительство АСИ в Центральном федеральном округе, г. Калуга
* Общественный представитель в Москве

**Северо-Западный федеральный округ**

* Представительство АСИ в Северо-Западном федеральном округе, г. Санкт-Петербург
* Общественный представитель в Санкт-Петербурге
* Общественный представитель в Новгородской области

**Южный федеральный округ**

* Общественный представитель в ЮФО - Ростовской области

**Крымский федеральный округ**

* Общественный представитель в Севастополе

**Приложение №5 Упоминаемость АСИ в российских СМИ**

График 1. Общая упоминаемость АСИ в российских СМИ с 30.05.2011

График 2. Упоминаемость АСИ в региональных СМИ с 30.05.2011

График 3. Упоминаемость АСИ в центральных СМИ с 30.05.2011

**Приложение №6 Количество поступивших и утвержденных проектов в 2012-2013 гг.[[58]](#footnote-59)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Количество заявок  | 2012 | 2013 |
| Направление | поступило заявок | принято | поступило заявок | принято |
| **Итого** | 809 | 43 | 538 | 53 |
| Новый бизнес | 298 | 15 | 199 | 24 |
| Молодые профессионалы | 173 | 18 | 142 | 20 |
| Социальные проекты | 335 | 10 | 197 | 9 |
| **Процент отбора** | 5,3% | 10% |

**Приложение №7 Образец информации об исполнении дорожной карты по регистрации собственности[[59]](#footnote-60)**

 Рис.1 Фактическая и плановая норма исполнения 

Рис. 2 Готовность этапов, исполнители и сроки

Приложение №8 Ухудшение/Улучшение позиции в рейтинге DB по сравнению с 2013 годом

Приложение №9 Топик-гайд вопросов

Проводилось неформализованное интервью с представителями АСИ, с представителем региональных органов исполнительной власти, а также с экспертами. Основная цель интервью – узнать, как АСИ выстраивает свой диалог с органами власти и с предпринимателями. Также в ходе интервью обсуждались системные проекты, проекты, которые реализуются в регионах, основные успехи и неудачи НПИ и проблемы, с которыми сталкивается АСИ при взаимодействии с госструктурами.

|  |  |
| --- | --- |
| **Принципы** | **Вопросы**  |
| **Организационная структура** |
| –      интеграция в государственный аппарат | Информация получена из отчетов АСИ, нормативно-правовых актов регламентирующих деятельность АСИ, а также Устава АСИ  |
| –      состав участников  | Информация получена из отчетов АСИ |
| –      регулярность заседаний Наблюдательного Совета, его состав | Как часто проходят заседания Наблюдательного Совета АСИ? В каком составе он собирается? Могут ли на заседаниях присутствовать приглашенные госслужащие из профильных ведомств и министерств?  |
| –      структура рабочего процесса | Расскажите о системе разделения на рабочие группы. По каким критериям делятся группы? Отличаются ли критерии для формирования рабочих групп в регионах? Привлекаются ли внешние эксперты для экспертизы в рабочих группах, в том числе из представителей бизнес-сообщества? Как проходит процесс коммуникации с ФОИВ/РОИВ? С какими основными проблемами вы сталкиваетесь в процессе коммуникации с ФОИВ/РОИВ? Как решаются эти проблемы?  |
| **Поддержка высшей политической элиты** | Информация получена из отчетов АСИ  |
| **Экспертный совет** | Информация получена из отчетов АСИ, Устава, а также положения об отборе кандидатур в экспертный совет Вопросы: Приглашаете ли Вы сторонних экспертов для проведения экспертизы системных проектов или для работой над НПИ? Расскажите о процессе задействования предпринимателей на этапе выявления и обсуждения «системных проблем». |
| **Активный диалог с бизнес- объединениями** | Расскажите о процессе сотрудничества с бизнес-ассоциациями. Как ведется работа над совместными проектами? Например, над разработкой Инвестиционного стандарта совместно с Деловой Россией |
| **Высококвалифицированный штат сотрудников** | Информация о критериях отбора получена на официальном сайте АСИ. Вопросы для интервью: Какова численность сотрудников АСИ? Каков процент соотношения работников из частного сектора и госсектора?  |
| **Измеримые цели и система мониторинга** | Расскажите о системе мониторинга АСИ. Как бизнес-сообщество вовлекается в процесс мониторинга? Каковы, по вашему мнению, основные достоинства и недостатки системы Дорожных карт? Каковы, по вашему мнению, основные достоинства и недостатки системы оценки глав субъектов регионов? Планируются какие-либо изменения в системе мониторинга в ближайшее время?  |
| **Взаимодействие со СМИ** | Информация получена из отчетов АСИ, а также из материалов, представленных на официальном сайте.  |
| **Интервью с представителем региональной администрации, который сотрудничал с АСИ по ряду проектов** | Какие проекты внедряются у Вас в регионе? Какое отношение местных властей к проектам, продвигаемым АСИ? В чем Вы видите дальнейшею перспективу развития АСИ в регионе? |

# Список литературы:

1. Агентство Стратегических Инициатив, 2013. Отчет о Деятельности Агентства в 2012 году. Москва. <http://www.asi.ru/upload/iblock/962/ASI_Otchet_2012.pdf>
2. Агентство Стратегических Инициатив, 2014. Отчет о Деятельности Агентства в 2013 году. Москва. <http://www.asi.ru/upload/iblock/ccc/ASI_2013.pdf>
3. Административные барьеры на пути развития малого бизнеса в России // под ред.Н.А. Волчковой. – М.: Издательство «Дело» РАНХ, 2010. – 13 с.
4. Баткибеков С. и др. 2003. Налоговая реформа в России: анализ первых результатов и перспективы развития. Серия «Научные труды ИЭПП», № 50Р. <http://www.iep.ru/ru/nalogovaya-reforma-v-rossii-analiz-pervy-rezultatov-i-perspektivy-razvitiya-nauchnye-trudy-50.html>
5. Буев В. Восход рейтинга вручную.НИСИПП, 2013 <http://www.asi.ru/smi/9002/>
6. Заседание Экономического Совета от 04.12.2013 <http://www.kremlin.ru/news/19785>
7. Зудин А. Ю. 2006 Государство и бизнес в России: эволюция модели взаимоотношений <http://www.intelros.ru/index.php?newsid=289>

Зудин А. Ю. 2006 Новая публичность: моноцентризм и "режим консультаций" <http://www.rapn.ru/library.php?d=291&n=35&p=10>

1. Л.М.Фрейнкман, А.А.Яковлев АСИ как новый для России «институт развития»: первые результаты деятельности, факторы успеха и возможные риски в контексте международного опыта ПрепринтWP1/2014. Серия WP1. Институциональные проблемы российской экономики. 2014
2. Модернизация России как условие ее успешного развития в XXI веке / отв. ред. А. Н. Аринин, - М.: РОССПЭН, 2010, с. 16-17

Перетягивание проектов // Журнал "Коммерсантъ Власть" №31 от 06.08.2012, <http://www.kommersant.ru/doc/1993619>

1. Положение об экспертном совете [автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»](http://www.asi.ru/upload_docs/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BE%D0%B1%20%D1%8D%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%B5%20%D0%90%D0%A1%D0%98.pdf)
2. Предпринимательский климат в России: индекс ОПОРЫ – 2012 <http://opora.ru/upload/law_data/index_2012.pdf>
3. Предпринимательский климат в России: индекс ОПОРЫ – 2013 <http://opora.ru/upload/law_data/index_2013.pdf>
4. Распоряжение Правительства от 11 августа 2011 г. №1393-р [«Об учреждении автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»](http://www.asi.ru/upload/medialibrary/3e7/1393-upd.pdf)
5. Устав автономной некоммерческой организации [«Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»](http://www.asi.ru/upload_docs/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/%D0%A3%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%20%D0%B2%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf)
6. ЦЭФИР. 2005. Мониторинг административных барьеров развития малого предпринимательства. Раунд 5. Серия “Аналитические разработки и отчеты”, No. 22, ноябрь
7. Яковлев А. А. Эволюция стратегий взаимодействия бизнеса и власти в российской экономике // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 1.
8. Яковлев А. В поисках новой социальной базы, или Почему российская власть меняет отношение к бизнесу// Общественные науки и современность, 2013. №2
9. Яковлев А.А. Бизнес и власть: назад в 2000-й год. Журнал Forbes, 2012 <http://www.forbes.ru/sobytiya-column/217381-pochemu-pravitelstvu-pridetsya-prislushatsya-k-biznesu>
10. Amsden, 1989. Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization. New York: Oxford University Press.
11. Amsden, 2001. The Rise of "the Rest:" Challenges to the West from Late-Industrializing Economies. Oxford: Oxford University Press.
12. Campos and Root. 1996. The Key to the Asian Miracle: Making Shared Growth Credible. Washington, D.C.: Brookings Institution.
13. D. Robert, G. Moguillansky, 2011. Breeding Latin American Tigers: Operational Principles for Rehabilitating Industrial Policies in the Region. World Bank. p.88-89
14. Doner, Schneider. 2000. "Business Associations and Development: Why Some Associations Contribute More Than Others." Business and Politics 2/3
15. Evans, Peter. 1995. Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation. Princeton: Princeton University Press.
16. Herzberg and A. Wright, 2005 Competitiveness Partnerships – Building and Maintaining Public-Private Dialog to Improve the Investment Climate. WPS3683. World Bank.
17. Kohli, 2004. State-Directed Development: Political Power and Industrialization in the Global Periphery. New York: Cambridge University press.
18. Olson, Mancur. 1982. The Rise and Decline of Nations. New Haven: Yale University Press.
19. Ornston, Darius. 2012. When Small States Make Big Leaps: Institutional Innovation and High-Tech Competition in Western Europe. Ithaca, NY: Cornell University Press.
20. Paneyakh, E., & Titaev, K. The consortium of elites is collapsing. Vedomosti, 21 June 2012
21. Rodrik, Dani. 2004. Industrial Policy for the Twenty-First Century. Centre for Economic Policy Research, Working Paper No 4767. November, London
22. Sabel, Charles. 1994. "Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development." In The Handbook of Economic Sociology, ed. Neil Smelser and Richard Swedberg. Princeton: Princeton University Press.
23. Sabel, Charles. 2009. What Industrial Policy is Becoming: Taiwan, Ireland, and Finland as Guides to the Future of Industrial Policy. Paper prepared for the Inter-American Development Bank.
24. Sakwa, R. The quality of freedom: Khodorkovsky, Putin, and the Yukos affair. Oxford: Oxford University Press 2009
25. Schamis, Hector. 2002. Re-Forming the State: The Politics of Privatization in Latin America and Europe. Ann Arbor: University of Michigan Press.
26. Schneider, 2009. Business-Government Interaction in Policy Councils in Latin America: Cheap Talk, Expensive Exchanges, or Collaborative Learning? Background paper prepared for the IDB. Washington, DC.
27. Schneider, 2013. Institutions for Effective of Business-Government Collaboration: Micro Mechanisms and Macro Politics in Latin America. Washington, DC
28. Schneider, Ben Ross. 2002. "Why is Mexican Business So Organized?" Latin American Research Review 37(1): 77-118.
29. Schwartz, Frank. 1992. "Of Fairy Cloaks and Familiar Talks: The Politics of Consultation." In Political Dynamics in Contemporary Japan, ed. Gary Allinson and Yasunori Sone. Ithaca: Cornell University Press.
30. Woo-Cumings, *1999.* The Developmental State. Ithaca, NY: Cornell University Press.
31. World Bank. 2010. Better Regulation for Growth: Governance Frameworks and Tools for Effective Regulatory Reform. Foreign Investor Advisory Service (FIAS).Washington, DC
32. Yakovlev A. A. [In search of new mechanisms for state-business interaction](http://publications.hse.ru/view/101696552) // Baltic Rim Economies. 2013. No. 3. P. 57-58.
33. Yakovlev A. A. [Is there a ‘new deal’ in state-business relations in Russia?](http://publications.hse.ru/view/101909262) / Working papers by Bank of Finland Institute for Economies in Transition. Series DP "BOFIT Online". 2013. No. 7.
34. Yakovlev A. A. [Russian modernization: Between the need for new players and the fear of losing control of rent sources](http://publications.hse.ru/view/100988075) // Journal of Eurasian Studies. 2014. Vol. 5. No. 1. P. 10-20.
1. <http://www.gks.ru/> сайт Росстат, Национальные счета 2011-2013 [↑](#footnote-ref-2)
2. «По сравнению с 2006 -2007г. руководители фирм стали с большей озабоченностью относиться к частым изменениям в законодательстве, уровню коррупции, неравным условиям конкуренции, сложности привлечения капитала и наличию крупного бизнеса в том же сегменте рынка. Среди проблем, связанных с государственным регулированием, чаще стали указывать на сложности с оформлением покупки и аренды земли, а также с получением лицензий». - Административные барьеры на пути развития малого бизнеса в России // под ред.Н.А. Волчковой. – М.: Издательство «Дело» РАНХ, 2010. – 13 с. [↑](#footnote-ref-3)
3. <http://datacatalog.worldbank.org/> BEEPS 2005, 2009 [↑](#footnote-ref-4)
4. Принципы выделены путём систематизации взглядов зарубежных исследователей относительно построения консультационных структур в развивающихся странах, а также анализа докладов Всемирного Банка по дерегулированию. [↑](#footnote-ref-5)
5. Административные барьеры на пути развития малого бизнеса в России // под ред.Н.А. Волчковой. – М.: Издательство «Дело» РАНХ, 2010. – 13 с. [↑](#footnote-ref-6)
6. **Восточноазиатские тигры** - неофициальное название экономик Южной Кореи, Сингапура, Гонконга и Тайваня, демонстрировавших стремительно высокие темпы экономического развития с начала 60-х до финансового кризиса 90-х годов XX века. – Толковый словарь. М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Дж. Блэк. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М.. 2000. [↑](#footnote-ref-7)
7. Amsden, 1989; Woo-Cumings, 1999; Kohli, 2004; [↑](#footnote-ref-8)
8. B. Herzberg and A. Wright, 2005 Competitiveness Partnerships – Building and Maintaining Public-Private Dialog to Improve the Investment Climate. WPS3683. World Bank. p.10-26 [↑](#footnote-ref-9)
9. B. Schneider, 2009, 2013. Institutions for Effective of Business-Government Collaboration: Micro Mechanisms and Macro Politics in Latin America. Washington, DC [↑](#footnote-ref-10)
10. D. Robert, G. Moguillansky, 2011. Breeding Latin American Tigers: Operational Principles for Rehabilitating Industrial Policies in the Region. World Bank. p.88-89

 World Bank. 2010. Better Regulation for Growth: Governance Frameworks and Tools for Effective Regulatory Reform. Foreign Investor Advisory Service (FIAS). [↑](#footnote-ref-11)
11. B. Herzberg and A. Wright, 2005 Competitiveness Partnerships – Building and Maintaining Public-Private Dialog to Improve the Investment Climate. WPS3683. World Bank. p.10-26

 B. Schneider, 2009, 2013. Institutions for Effective of Business-Government Collaboration: Micro Mechanisms and Macro Politics in Latin America. Washington, DC

 D. Robert, G. Moguillansky, 2011. Breeding Latin American Tigers: Operational Principles for Rehabilitating Industrial Policies in the Region. World Bank. p.88-89

 World Bank. 2010. Better Regulation for Growth: Governance Frameworks and Tools for Effective Regulatory Reform. Foreign Investor Advisory Service (FIAS). [↑](#footnote-ref-12)
12. В рекомендациях Герцберга и Райта (Herzberg and Wright, 2005, p.13) говорится, что оптимальное число участников пленарного заседания не должно быть больше 20 человек. Сам консультативный орган также не должен представлять собой «разросшийся бюрократический орган» [↑](#footnote-ref-13)
13. Алексей Зудин, 2006 Государство и бизнес в России: эволюция модели взаимоотношений// <http://www.intelros.ru/index.php?newsid=289> [↑](#footnote-ref-14)
14. там же [↑](#footnote-ref-15)
15. Баткибеков С. и др. Налоговая реформа в России: анализ первых результатов и перспективы развития. Серия «Научные труды ИЭПП», № 50Р. 2003 [↑](#footnote-ref-16)
16. Яковлев А. А. Эволюция стратегий взаимодействия бизнеса и власти в российской экономике // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 1. С. 13 [↑](#footnote-ref-17)
17. Яковлев А.А. Бизнес и власть: назад в 2000-й год. Журнал Forbes, 2012

<http://www.forbes.ru/sobytiya-column/217381-pochemu-pravitelstvu-pridetsya-prislushatsya-k-biznesu> [↑](#footnote-ref-18)
18. Зудин А.Ю. 2006 Новая публичность: моноцентризм и "режим консультаций" <http://www.rapn.ru/library.php?d=291&n=35&p=10> [↑](#footnote-ref-19)
19. Модернизация России как условие ее успешного развития в XXI веке / отв. ред. А. Н. Аринин, - М.: РОССПЭН, 2010, с. 16-17 [↑](#footnote-ref-20)
20. Материалы АСИ: http://asi.ru/about\_agency/ [↑](#footnote-ref-21)
21. Материалы АСИ: http://asi.ru/about\_agency/ [↑](#footnote-ref-22)
22. Материалы АСИ: http://www.asi.ru/smi/474/ [↑](#footnote-ref-23)
23. А.Яковлев, А.Зудин, В.Голикова. Бизнес-ассоциации и их роль в процессах модернизации в России // Общественные науки и современность, 2011. № 3. С.26-36 [↑](#footnote-ref-24)
24. Так, например, Генеральный директор Никитин А.С. до прихода в АСИ работал генеральным директором на таких предприятиях как УК «Рускомпозит», «Стеклонит», «Тверьстеклопластик». [↑](#footnote-ref-25)
25. Например, А.С. Галушка – бывший президент «Деловой России», который в последствие занял должность Министра Российской Федерации по развитию Дальнего Востока [↑](#footnote-ref-26)
26. <http://www.asi.ru/news/4353/?sphrase_id=68405> [↑](#footnote-ref-27)
27. Перетягивание проектов // Журнал "Коммерсантъ Власть" №31 от 06.08.2012, стр. 16 <http://www.kommersant.ru/doc/1993619>

Также Минфин планирует выделение финансов на 2013-2014 гг. по 200 млн руб., а в 2015 г. — еще 100 млн. <http://www.vedomosti.ru/finance/news/2672561/dengi_vmesto_imuschestva#ixzz33TtGsYB0> [↑](#footnote-ref-28)
28. АСИ сотрудничает с Boston Consulting Group, Ernst&Young, также привлекает Witology для краудсорсинговых проектов Журнал "Коммерсантъ Власть" №31 от 06.08.2012, стр. 16 <http://www.kommersant.ru/doc/1993619> [↑](#footnote-ref-29)
29. <http://www.asi.ru/events/konkurs-for-smi/> АСИ запустило конкурс для журналистов// Новости АСИ, 2013 [↑](#footnote-ref-30)
30. Интегрум – российская система для мониторинга СМИ. http://www.integrum.ru/ [↑](#footnote-ref-31)
31. «Дорожные карты» — официальное название специальных планов мероприятий, разработанных в рамках НПИ и направленных на улучшение инвестиционного климата в РФ [↑](#footnote-ref-32)
32. https://инвестклимат.рф/roadmaps [↑](#footnote-ref-33)
33. Crowdsourcing – вовлечение через глобальную сеть множества людей в совместную деятельность, передача производственных функций неопределенному кругу лиц на основании публичной оферты. [↑](#footnote-ref-34)
34. https://инвестклимат.рф/roadmaps/ [↑](#footnote-ref-35)
35. улучшение на 13 пунктов по сравнению с 2013 г. <https://инвестклимат.рф/roadmaps> [↑](#footnote-ref-36)
36. Источник: по материалам АСИ [↑](#footnote-ref-37)
37. Агентство Стратегических Инициатив (АСИ). 2013. Отчет о Деятельности Агентства в 2012 году. Москва.

Агентство Стратегических Инициатив (АСИ). 2014. Отчет о Деятельности Агентства в 2013 году. Москва. [↑](#footnote-ref-38)
38. По данным АСИ 16 из 200 проектов по всем направлением выделены в разряд системных http://www.asi.ru/projects/ [↑](#footnote-ref-39)
39. Источник: по материалам, предоставленным АСИ [↑](#footnote-ref-40)
40. Источник: по материалам, предоставленным АСИ [↑](#footnote-ref-41)
41. Источник: по материалам, предоставленным АСИ [↑](#footnote-ref-42)
42. Предпринимательский климат в России: индекс ОПОРЫ – 2012 <http://opora.ru/upload/law_data/index_2012.pdf> [↑](#footnote-ref-43)
43. Агентство Стратегических Инициатив (АСИ). Отчет о Деятельности Агентства в 2013 году. Москва. [↑](#footnote-ref-44)
44. В рекомендациях Герцберга и Райта (Herzberg and Wright, 2005, p.13) говорится, что оптимальное число участников пленарного заседания не должно быть больше 20 человек. Сам консультативный орган также не должен представлять собой «разросшийся бюрократический орган» [↑](#footnote-ref-45)
45. Заседание Экономического Совета от 04.12.2013 http://www.kremlin.ru/news/19785 [↑](#footnote-ref-46)
46. https://инвестклимат.рф/roadmaps [↑](#footnote-ref-47)
47. Заседание Экономического Совета от 04.12.2013 http://www.kremlin.ru/news/19785 [↑](#footnote-ref-48)
48. Предпринимательский климат в России: индекс ОПОРЫ – 2012, 2013 [↑](#footnote-ref-49)
49. Л.М.Фрейнкман, А.А.Яковлев АСИ как новый для России «институт развития»: первые результаты деятельности, факторы успеха и возможные риски в контексте международного опыта ПрепринтWP1/2014. с.25 [↑](#footnote-ref-50)
50. там же стр. 27;

 Буев В. Восход рейтинга вручную.НИСИПП, 2013 <http://www.asi.ru/smi/9002/> [↑](#footnote-ref-51)
51. Л.М.Фрейнкман, А.А.Яковлев АСИ как новый для России «институт развития»: первые результаты деятельности, факторы успеха и возможные риски в контексте международного опыта ПрепринтWP1/2014. Серия WP1. 2014 с. 22 [↑](#footnote-ref-52)
52. А. Яковлев В поисках новой социальной базы, или Почему российская власть меняет отношение к бизнесу// Общественные науки и современность, 2013. №2 с. 14 [↑](#footnote-ref-53)
53. Л.М.Фрейнкман, А.А.Яковлев АСИ как новый для России «институт развития»: первые результаты деятельности, факторы успеха и возможные риски в контексте международного опыта ПрепринтWP1/2014. Серия WP1. 2014 с. 29 [↑](#footnote-ref-54)
54. Заседание Экономического Совета от 04.12.2013 http://www.kremlin.ru/news/19785 [↑](#footnote-ref-55)
55. Источник: Материалы АСИ http://asi.ru/about\_agency/supervisory\_board.php [↑](#footnote-ref-56)
56. http://www.asi.ru/about\_agency/expert\_board.php [↑](#footnote-ref-57)
57. материалы АСИ http://www.asi.ru/about\_agency/ [↑](#footnote-ref-58)
58. Агентство Стратегических Инициатив, 2013. Отчет о Деятельности Агентства в 2012 году. Москва. <http://www.asi.ru/upload/iblock/962/ASI_Otchet_2012.pdf>

Агентство Стратегических Инициатив, 2014. Отчет о Деятельности Агентства в 2013 году. Москва. <http://www.asi.ru/upload/iblock/ccc/ASI_2013.pdf> [↑](#footnote-ref-59)
59. https://инвестклимат.рф/roadmaps [↑](#footnote-ref-60)