

Никитин А.С.

канд. экон. наук, генеральный директор, Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов при Президенте РФ, Москва

e-mail: a.v.raychenko@bk.ru

Генезис новой модели управления региональным развитием

Аннотация

В статье проанализированы постановки и реализация выполнения поручений Президента Российской Федерации от 31 января 2013 г. в области управления региональным развитием.

Ключевые слова:

Агентство, модель, проект, развитие, регион, стандарт, управление.

Nikitin A.S.

Ph.D. in Economics, General Director, Agency for Strategic Initiatives for Promotion of new projects under the President of the Russian Federation, Moscow

e-mail: a.v.raychenko@bk.ru

The Genesis of a New Model of Regional Development Management

Abstract

The article represents the analysis of formulation and program of assignments of the President of the Russian Federation of 31 January 2013 in the field of regional development management.

Keywords:

agency, model, project, development, region, standard, management.

В 2011 г. на серии встреч Владимира Путина с представителями бизнеса — преимущественно малого и среднего — был сформулирован запрос предпринимательского сообщества на изменение принципов взаимодействия с органами власти, построение новых механизмов реагирования на тревожные сигналы с мест. Было признано, что функциональный принцип работы системы органов государственной власти не позволяет эффективно отвечать на возникающие вызовы. Тогда В. Путин объявил о создании Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов (далее — Агентство).

Через два месяца после начала работы на площадке Агентства был сформулирован перечень проблем, мешающих улучшению делового климата в России. Одной из них стала различная эффективность управления в регионах. Как следствие, при благоприятной макроэкономической конъюнктуре динамика инвестиций в РФ была крайне низкой, наблюдались значительная дифференциация экономической ситуации в регионах, отрыв регионов-лидеров от регионов-аутсайдеров. Для решения этих проблем нужны были организационные изменения.

Подготовленная и защищенная нами на кафедре теории управления Государственного университета

управления диссертационная работа «Стратегия организационных изменений как фактор эффективного управления: теоретико-методический аспект» была посвящена внедрению организационных изменений для повышения эффективности управления. Ряд результатов этого исследования были воплощены в практической деятельности Агентства. К ним относятся следующие:

- последовательная реализация изменений и переход от этапа к этапу по принципу «от простого к более сложному»;
- формирование открытых механизмов трансляции позиции ключевых стейкхолдеров (предпринимателей) и их активное участие в выработке инвестиционной политики субъектов РФ;
- формирование системы стимулов для региональных команд по поступательному внедрению изменений, включая мотивацию на лидерство при внедрении изменений и создание ситуации, когда быть в отстающих «некомфортно»; формирование понятных показателей эффективности для оценки результатов внедрения этих проектов как на уровне Агентства, так и на уровне проектной команды в регионе; обеспечение со стороны Агентства методической и образовательной помощи всех участников процесса;

- внедрение ИТ-платформ для реализации проектов и обмена информацией;
- внедрение системы контроля не только на основании отчетности проектных команд, но и непосредственно Агентством методом «контрольной закупки», а также контроля бесперебойной работы созданных институтов.

Основанные на этих предложениях проекты были нацелены, прежде всего, на изменение ментальности представителей органов власти, формирование у них готовности к диалогу с бизнесом, к работе на принципах открытости. Кроме того, требовалась перманентная работа с представителями предпринимательского сообщества для преодоления скептического отношения к возможности конструктивного диалога. Первым проектом по внедрению организационных изменений стал Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе (далее – Стандарт) [1]. Он был разработан Агентством в сотрудничестве с Общероссийской общественной организацией «Деловая Россия» и направлен на создание благоприятной среды для увеличения притока инвестиций в регионы путем внедрения лучших российских и международных практик взаимодействия региональных органов власти с предпринимателями. Апробация Стандарта осуществлялась в 2012 г. в 11 пилотных субъектах РФ – Республиках Татарстан и Башкортостан, Пермском крае, Астраханской, Белгородской, Калужской, Липецкой, Свердловской, Ульяновской, Челябинской и Ярославской областях.

Итоги пилотного внедрения Стандарта были подведены на заседании Госсовета РФ 27 декабря 2012 г., посвященном вопросам повышения инвестиционной привлекательности субъектов РФ и создания благоприятных условий для развития бизнеса. Этот проект был поддержан Президентом РФ и рекомендован к внедрению органами исполнительной власти всех субъектов РФ [2]. Так, в рамках внедрения Стандарта органами исполнительной власти субъектов РФ была осуществлена доработка существующих инструментов и созданы новые институты и инструменты для обеспечения эффективной работы по привлечению инвестиций, а также обеспечены общие организационные условия для улучшения инвестиционного климата и привлечения инвестиций.

Опыт внедрения Стандарта в пилотных субъектах РФ показал, что он позволяет обеспечить регион минимальным набором инструментов для повышения инвестиционной привлекательности и создать систему обмена лучшими практиками между регио-

нами. В соответствии с Указом Президента РФ от 10 сентября 2012 г. № 1276 [3] наличие основных составляющих требований Стандарта с 2013 г. стало одним из девяти направлений оценки деятельности высших должностных лиц субъектов РФ по созданию благоприятных условий для осуществления предпринимательской деятельности в регионе. Это стало существенным стимулом для организации качественного внедрения Стандарта в регионах.

Внедрение Стандарта осуществляется на базе разработанного Агентством уникального механизма внедрения и контроля результатов, основанного на диалоге бизнеса и власти. Этот механизм лег в основу модели масштабирования Стандарта, учитывающей опыт пилотного внедрения, а также отдельные рекомендации органов исполнительной власти субъектов РФ. Данный механизм предусматривает проведение общественной экспертизы и мониторинг внедрения Стандарта экспертными группами, которые формирует Агентство в каждом субъекте РФ из представителей бизнес-сообщества региона. За Министерством регионального развития РФ, а после реорганизации системы исполнительных органов власти – за Министерством экономического развития РФ – закреплена функция операционного контроля сроков выполнения мер, предусмотренных дорожными картами регионов, пошаговыми планами мероприятий, направленных на выполнение требований Стандарта.

Для определения порядка взаимодействия всех участников процесса внедрения Стандарта приказом Министерства регионального развития РФ от 24 сентября 2013 г. № 408 [4] по согласованию с Агентством утверждены Методические рекомендации по внедрению Стандарта (далее – Методические рекомендации), подготовленные на базе разработанной Агентством модели масштабирования Стандарта. В частности, Методическими рекомендациями предусмотрено создание Проектного офиса – рабочей группы, формируемой по решению высшего должностного лица (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта РФ для организации и осуществления координации внедрения Стандарта в каждом субъекте РФ. Практика создания таких временных рабочих групп показала свою эффективность в части повышения уровня межведомственного взаимодействия органов исполнительной власти субъектов РФ, коммуникаций и вовлеченности в процесс внедрения Стандарта.

Внедрение Стандарта осуществляется на основе пошаговой дорожной карты – формализованного плана, определяющего мероприятия по реализации

требований Стандарта и сроки их выполнения, а также ответственных из числа сотрудников органов региональной исполнительной власти в каждом субъекте РФ. Таким образом, был осуществлен первый шаг к внедрению проектного управления в регионах. Для оценки внедрения Стандарта и в соответствии с Методическими рекомендациями Приказом Агентства от 8 ноября 2013 г. № 296-од утверждена форма анкеты для ведомственной оценки выполнения требований Стандарта, которую осуществляло Министерство регионального развития РФ, а позднее – Министерство экономического развития РФ.

Для обеспечения деятельности и информационного взаимодействия всех участников при внедрении Стандарта Агентством разработана специализированная система управления проектами «Диалог» (далее – Система), доступ к которой предоставлен всем участникам внедрения Стандарта и заинтересованным лицам в сети Интернет по адресу: <https://sup.asi.ru>. Система, на наш взгляд, стала эффективным инструментом организации деятельности оценке внедрения Стандарта и позволяет осуществлять обмен информацией, планировать заседания и оперативно взаимодействовать по всем вопросам. В Системе зарегистрированы и работают около 3500 пользователей – представители органов исполнительной власти субъектов РФ, члены экспертных групп, сотрудники Министерства экономического развития РФ и Агентства. Фактически основное операционное взаимодействие в рамках внедрения Стандарта между его участниками осуществляется посредством данной системы. Кроме того, система позволяет оперативно получать гибко настраиваемые отчеты об оценках результатов внедрения Стандарта.

Экспертные группы – общественные совещательные органы – созданы Агентством в субъектах РФ из представителей объединений предпринимателей и лиц, осуществляющих инвестиционную и предпринимательскую деятельность. Наиболее активную роль в экспертных группах играют представители общероссийских объединений предпринимателей (Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ», Торгово-промышленной палаты РФ, Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей», Некоммерческого партнерства «Клуб Лидеров по продвижению инициатив бизнеса»).

В настоящее время Агентством созданы экспертные группы во всех регионах страны. В состав этих групп входит около 1700 представителей предпри-

нимательского и бизнес-сообщества субъектов РФ. Экспертные группы осуществляют согласование «дорожных карт», мониторинг исполнения предусмотренных ими мероприятий и их соответствие Стандарту, а также оценку принимаемых региональными органами исполнительной власти во исполнение требований Стандарта документов. Работу экспертной группы организует руководитель экспертной группы, назначаемый приказом Агентства из числа ее членов. Сотрудники Агентства присутствуют на заседаниях экспертных групп лично либо в режиме видеоконференции. Все заседания экспертных групп проводятся открыто.

Необходимо отметить, что бизнес-сообщества регионов активно включаются в работу. Активность предпринимателей обусловлена тем, что внедрение Стандарта оценивается ими в большинстве как реальная возможность повлиять на инвестиционный климат своего региона, так и накопленным экспертным потенциалом региональных бизнесменов. При этом созданные Агентством экспертные группы продолжают выступать своеобразным «кадровым резервом» для органов власти субъектов РФ. Так, в 2015 г. член экспертной группы Тамбовской области И.Н. Кулаков был назначен заместителем Главы Администрации Тамбовской области; член экспертной группы в Красноярском крае В. В. Цветков – руководителем специализированной организации по работе с инвесторами по Красноярскому краю; член экспертной группы Ульяновской области С. Н. Шаповалов – директором Российско-Китайского центра стратегического партнерства в Ульяновске; заместитель руководителя экспертной группы Республики Марий Эл И.Л. Губин – руководителем Регионального интегрированного центра Республики Марий Эл.

Наряду с общественной экспертизой Агентство провело проверочное мероприятие методом «контрольная закупка» по направлениям Стандарта: работа агентства по привлечению инвестиций, работа инвестпорталов, работа каналов прямой связи. За три года реализации контрольных закупок проведен анализ качества работы этих институтов во всех субъектах РФ в среднем не менее трех раз. Следует отметить, что при анализе результатов на протяжении указанного периода наблюдается рост качества и профессионализма сотрудников агентств по привлечению инвестиций. Так, в 2014 г. во многих регионах «придерживали» информацию о площадках, требовали исключительно официальной переписки, не было людей, говорящих на иностранных языках (только Республика Татарстан и Ульяновская область показывали стабильно хорошие

Таблица 1

Агрегированные результаты инвестиционной активности

55,5 тыс. рабочих мест создано по инвестиционным проектам, реализуемым в рамках заключенных органами гос. власти субъекта РФ и (или) специализированными организациями с инвесторами соглашений	4,1 трлн руб. инвестиций по инвестиционным проектам, реализуемым в рамках заключенных органами гос. власти субъекта РФ и (или) специализированными организациями с инвесторами соглашений	17 000 общее количество проектов, реализуемых на территории субъектов Российской Федерации
---	---	--

результаты). Сейчас ситуация изменилась: такие недостатки носят точечный характер.

Активность субъектов РФ по внедрению Стандарта была разной, что обусловлено разными факторами. К ним можно отнести вопросы бюджетной обеспеченности по отдельным мероприятиям, требующим бюджетных затрат (например, создание интернет-портала, объектов инвестиционной инфраструктуры, требуемой инвесторам и пр.). «Дорожные карты» были утверждены в 85 субъектах РФ, а там, где они полностью исполнены, реализуются планы мониторинга внедрения Стандарта. Проектные офисы по внедрению Стандарта были созданы в 55 субъектах РФ. В отдельных субъектах РФ участие в заседаниях групп принимают руководители регионов.

Безусловно, результаты внедрения Стандарта носили отложенный эффект. Однако сами предприниматели стали говорить об изменениях даже в тех регионах, где к внедрению Стандарта только приступили. Под отложенным эффектом внедрения Стандарта мы понимаем некоторый временной лаг в наступлении реальных измеримых результатов. Поэтому такие результаты можно измерить преимущественно в пилотных субъектах РФ. Так, в регионах, завершивших внедрение Стандарта в 2012 г., по итогам 2013 г. данные инвестиционной активности показывают положительную динамику роста по всем основным показателям:

- общий объем инвестиций по фактически реализуемым инвестиционным проектам в рамках заключенных органами государственной власти субъекта РФ и (или) специализированными организациями с инвесторами соглашений составил 658,4 млрд руб.;
- общее количество проектов, реализуемых на территории субъектов РФ, – 2346 шт.
- количество вновь созданных рабочих мест по инвестиционным проектам, реализуемым в рамках заключенных органами государственной власти субъекта РФ и (или) специализированными организациями с инвесторами соглашений, – 25,3 тыс. рабочих мест;

- количество предпринимателей, вовлеченных в формирование инвестиционной политики, – 384 человека.

В 2015 г. результаты внедрения Стандарта при ухудшении ситуации позволяют говорить об эффективности этого инструмента. Так, в соответствии с данными, предоставленными органами исполнительной власти в систему управления проектами «Диалог», во II квартале 2015 г. были достигнуты следующие агрегированные результаты по показателям инвестиционной активности (табл. 1).

В девяти субъектах агрегированные результаты по показателям инвестиционной активности за II квартал 2015 г. по сравнению с соответствующим периодом 2014 г. продемонстрировали стабильно положительную динамику по 4 основным показателям. Это Ставропольский край, Забайкальский край, Калужская, Липецкая, Нижегородская, Новосибирская, Омская и Тульская области и Ямало-Ненецкий автономный округ. Можно сделать вывод, что инфраструктура, созданная при реализации требований Стандарта, активно задействована регионами и в целом положительно влияет на инвестиционный климат субъектов, что выражается в реализации конкретных проектов. К примеру, компания Gildemeister (ФРГ) на базе созданной инвестиционной инфраструктуры Ульяновской области (промышленная зона «Заволжье») реализует проект строительства завода по производству токарных и фрезерных станков с использованием передовых немецких технологий. Объем инвестиций по проекту составит порядка 150 млн руб., а также будут созданы 150–200 рабочих мест. Непосредственную роль в привлечении инвестора и сопровождении проекта играет Корпорация развития Ульяновской области.

Проект модернизации производственных мощностей ООО «Буруктальский никелевый завод» (Оренбургская область) относится к приоритетным направлениям развития, закрепленным в инвестиционной стратегии Оренбургской области. В плане создания инвестиционных объектов и объектов инфраструктуры региона предусмотрена модернизация инфраструктурных объектов, необходимых для обеспечения возрастающих потребностей заво-

да в связи с реализацией данного инвестиционного проекта. Сам проект рассматривался на Совете по улучшению инвестиционного климата в Оренбургской области. Потребности ООО «Бурукталский никелевый завод» в трудовых кадрах были учтены в Прогнозе потребностей рынка труда Оренбургской области в кадрах для реализации инвестиционных проектов.

В процессе сопровождения внедрения Стандарта Агентство осуществляло мониторинг внедрения Стандарта, по результатам которого проведен отбор наиболее эффективных инструментов улучшения инвестиционного климата – лучших практик внедрения Стандарта. Агентством был организован комплекс обучающих и методических мероприятий. В 2012–2015 гг. проведено 15 сессий Школы Стандарта Агентства, «Курс на инвестиции» во всех федеральных округах. В рамках этих мероприятий проводилось обучение методологии и знакомство с лучшими практиками внедрения Стандарта, обучение работе в системе управления проектами, тренинги по проектному управлению и деловые игры по методологии привлечения инвестиций, обсуждался опыт пилотных регионов по внедрению и оценке внедрения Стандарта. Всего в работе Школы Стандарта Агентства приняли участие более 3000 «учеников» – представителей бизнеса и власти из всех федеральных округов. Фактически это один из инструментов развития региональных лидеров и

формирования единой команды агентов изменений на региональном уровне.

Логичным продолжением общих усилий по улучшению инвестиционного климата, следующим этапом организационных изменений для повышения эффективности управления стало формирование Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах (далее – Национальный рейтинг, Рейтинг), призванного выявить лучшие практики создания условий ведения бизнеса в регионах, мотивировать органы власти к улучшению инвестиционного климата и оценить качество внедрения Стандарта наряду с реализацией «дорожных карт» Национальной предпринимательской инициативы. В феврале 2014 г. ведущие бизнес-объединения и Агентство подписали соглашение о запуске этого проекта.

В мае 2014 г. на Петербургском международном экономическом форуме Агентство совместно с Общероссийской общественной организацией «Деловая Россия», Общероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России», Общероссийской общественной организацией «Российский союз промышленников и предпринимателей» и Торгово-промышленной палатой РФ представило результаты пилотной апробации Национального рейтинга. Рейтинг позволил сформировать целостную систему улучшения инвестиционного климата для региональных органов

НАПРАВЛЕНИЯ	А РЕГУЛЯТОРНАЯ СРЕДА	Б ИНСТИТУТЫ ДЛЯ БИЗНЕСА	В ИНФРАСТРУКТУРА И РЕСУРСЫ	Г ПОДДЕРЖКА МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
ФАКТОРЫ	1 Эффективность процедур регистрации предприятий	1 Эффективность институтов, обеспечивающих защищенность бизнеса	1 Качество и доступность инфраструктуры	1 Уровень развития малого бизнеса в субъекте Российской Федерации
	2 Эффективность процедур по выдаче разрешений на строительство	2 Административное давление на бизнес	2 Эффективность процедур постановки на кадастровый учет	2 Качество организационной, инфраструктурной и информационной поддержки малого бизнеса
	3 Эффективность процедур по регистрации прав собственности	3 Эффективность организационных механизмов поддержки бизнеса	3 Качество и доступность финансовой поддержки	3 Эффективность нефинансовой поддержки малого бизнеса
	4 Эффективность процедур по выдаче лицензий	4 Качество информационной поддержки инвесторов и бизнеса	4 Качество и доступность трудовых ресурсов	4 Эффективность финансовой поддержки малого бизнеса
	5 Эффективность процедур по подключению к электросетям			
КОЛ-ВО ПОКАЗАТЕЛЕЙ	13	9	13	12

Рис. 1. Индикаторы рейтинга состояния инновационного климата

власти, территориальных органов федеральных органов власти, а также органов местного самоуправления по улучшению состояния инвестиционного климата в регионах.

Пилотная апробация Рейтинга продемонстрировала возможность его применения как инструмента мотивации органов власти в регионах для принятия действенных мер по улучшению условий ведения бизнеса, в том числе с применением лучших практик. В ходе пилотной апробации участие в опросах приняли более 14 тыс. предпринимателей из 21 субъекта. В 2015 г. первоначальная выборка предпринимателей составила 200 тыс. человек из всех 85 субъектов и было получено около 60 тыс. анкет. Методология Рейтинга на этапе полномасштабного развертывания включает показатели по четырем направлениям:

- «Регуляторная среда» — оценка качества предоставления государственных услуг предпринимателям;
- «Институты для бизнеса» — оценка наличия и качества институтов защиты и улучшения инвестиционной среды;
- «Инфраструктура и ресурсы» — оценка наличия и качества объектов физической инфраструктуры и ресурсов;
- «Поддержка малого предпринимательства» — оценка уровня развития малого бизнеса и условий для его создания и ведения в регионе.

В рамках данного проекта был усилен фокус на развитие управленческих команд регионов. Прежде всего, для целей Рейтинга расширено понятие региональной команды — это представители региональной администрации, всех территориальных структур федеральных органов власти, субъектов естественных монополий. Рейтинг позволяет выявить лучшие региональные практики — действия властей в субъектах РФ, которые позволяют добиться наилучших результатов по развитию инвестиционного климата. Агентство выпустило два сборника, включающих лучшие практики и их описание [5].

Для внедрения лучших практик в регионах Агентством совместно с Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (далее — РАНХиГС) организовано обучение региональных управленческих команд. Оно включает обучение лучшим практикам, которое проходит ежегодно, и с 2016 г. обучение управлению изменениями для 36 регионов. В рамках обучения лучшим практикам сформированы курсы:

- получение разрешения на строительство;

- подключение к электросетям;
- институты для бизнеса;
- инструменты финансового стимулирования и поддержка малого предпринимательства;
- повышение доступа малого и среднего предпринимательства к государственным закупкам;
- управленческое мастерство;
- проектное управление.

В 2015 г. курсы прошли более 1000 человек. По результатам обучения в 2014 г. все субъекты РФ разработали «дорожные карты» улучшения предпринимательского климата и представили их Экспертному совету Национального рейтинга для оценки. По итогам первичного анализа были разработаны методические рекомендации по организации и осуществлению внедрения изменений, направленных на улучшение инвестиционного климата в субъектах РФ. По итогам оценки «дорожных карт» были сделаны следующие выводы:

- в среднем уровень подготовки дорожных карт — недостаточно высокий;
- наименее проработано в большинстве «дорожных карт» направление «Качество и доступность финансовой поддержки», что может говорить об отсутствии четкого плана и целей по решению проблем с финансовой поддержкой предпринимательства, а также о негативном влиянии высокого уровня неопределенности в финансовой сфере на разработку конкретных решений;
- наиболее проблемная область для регионов — определение ключевых показателей эффективности. Это может свидетельствовать о том, что на данный момент для регионов составление «дорожных карт» носит, скорее, формально-административный характер, существует слабое понимание связи между качественной подготовкой «дорожных карт» и успешностью изменения делового климата и внедрения лучших практик, необходимо повышение уровня подготовки региональных команд.

В конце 2015 г. во всех 85 субъектах РФ во исполнение поручений Президента РФ были сформированы специализированные организационные штабы (проектные офисы). Основной целью создания таких проектных структур было формирование единой площадки эффективного взаимодействия всех участников (региональная, федеральная и муниципальная власть, естественные монополии, институты развития) улучшения инвестиционного климата в регионе, а также установление персональной ответственности за реализуемые мероприятия в определенный срок.

Для формирования единого подхода к применению проектного управления в региональных органах исполнительной власти Агентство совместно с ведущими консалтинговыми компаниями в области проектного управления подготовило методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах РФ [6]. На основе данных методических рекомендаций в рамках ежегодной образовательной программы по лучшим практикам Национального рейтинга осенью 2015 г. был проведен цикл обучающих мероприятий для созданных проектных команд всех субъектов РФ.

Повышение уровня управленческого мастерства продолжено в 2016 г. циклом уникальных по своему содержанию, структуре, методике преподавания и преподавательскому составу образовательных программ, в ходе которых участники смогут разобрать лучшие отечественные и зарубежные практики, развить лидерские и командные навыки и компетенции. Для решения вышеназванных задач будет внедрена система удаленного образования, которая позволит участникам проектных команд совершенствовать свои знания, обмениваться опытом, получать консультации в режиме реального времени.

Также ведется работа по созданию информационной системы управления проектами, которая позволит не только анализировать эффективность работы региональных проектных офисов, но и станет действенным и доступным инструментом внедрения проектов для субъектов РФ.

Первые оценки мониторинга работы региональных проектных структур показывают, что сформированные рекомендации в виде лучших практик по результатам Национального рейтинга носят общий характер и не всегда комплексно применимы в конкретных условиях, а также требуются дополнительные стимулы для их эффективной реализации. Учитывая данный факт, Агентство начало работу по сопровождению пилотных субъектов РФ в части определения приоритетных направлений внедрения изменений, разработки конкретных решений, формирования «дорожных карт» и сопровождения реализации запланированных мероприятий. Результатом такой работы должны стать сокращение сроков и количества процедур при получении государственных и муниципальных услуг, выстраивание эффективного межведомственного взаимодействия, развитие конкретных сегментов бизнеса.

С внедрением проектных офисов и их ориентацией на достижение измеримых результатов, направленных на улучшение делового климата в регионах и повышение инвестиционной привлекательности территории, в целом работа по внедрению организационных изменений в рамках построения современной, эффективной системы управления в регионах будет завершена. Таким образом, возможно, получат подтверждение наши идеи о необходимости постепенных изменений «от простого к сложному» и вовлечения в процесс управленцев — активных агентов изменений как ключевого фактора успеха организационных изменений.

Литература

1. Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе одобрен Наблюдательным советом автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (протокол № 2 от 3 мая 2012 года).
2. Пункт 5 перечня поручений Президента Российской Федерации от 31 января 2013 года № Пр-144ГС по итогам заседания Государственного совета Российской Федерации от 27 декабря 2012 года.
3. Указ Президента Российской Федерации от 10 сентября 2012 года № 1276 «Об оценке эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2012. — № 38. — Ст. 5068.

References

1. *Standart deyatel'nosti organov ispolnitel'noy vlasti sub"ekta Rossiyskoy Federatsii po obespecheniyu blagopriyatnogo investitsionnogo klimata v regione odobren Nablyudatel'nym sovetom avtonomnoy nekommercheskoy organizatsii «Agentstvo strategicheskikh initsiativ po prodvizheniyu novykh proektov» (protokol № 2 ot 3 maya 2012 goda)* [The standard of activity of Executive authorities of the constituent entity of the Russian Federation on ensuring favorable investment climate in the region approved by the Supervisory Board of the Autonomous nonprofit organization "Agency for strategic initiatives to promote new projects" (minutes № 2 dated may 3, 2012)].
2. *Punkt 5 perechnya porucheniy Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 31 yanvarya 2013 goda № Pr-144GS po itogam zasedaniya Gosudarstvennogo soveta Rossiyskoy Federatsii ot 27 dekabrya 2012 goda* [Paragraph 5 of the list of orders of the President of the Russian Federation of 31 January 2013 № PR-144GS tagasiside by the State Council of the Russian Federation of 27 December 2012].
3. *Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 10 sentyabrya 2012 goda № 1276 «Ob otsenke effektivnosti deyatel'nosti ru-*

4. Приказ Министерства регионального развития Российской Федерации от 24 сентября 2014 года № 408 «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению Стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе».
 5. Подшивалов *Е.Н.*, Васильев *Д.А.*, Адаева *В.Н.* [и др.]. Сборник лучших практик по улучшению инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. – М.: Буки Веди, 2015.
 6. Никитин *А.С.*, Аврах *И.Ю.*, Воробьев *С.Ю.* [и др.]. Методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. – М.: Буки Веди, 2015.
4. *kovoditeley federal'nykh organov ispolnitel'noy vlasti i vysshikh dolzhnostnykh lits (rukovoditeley vysshikh ispolnitel'nykh organov gosudarstvennoy vlasti) sub'ektov Rossiyskoy Federatsii po sozdaniyu blagopriyatnykh usloviy vedeniya predprinimatel'skoy deyatel'nosti»* [The decree of the President of the Russian Federation from September 10, 2012 № 1276 «On the evaluation of efficiency of activity of heads of Federal Executive authorities and senior officials (heads of higher Executive bodies of state power) of subjects of the Russian Federation on creation of favorable conditions for entrepreneurial activity»]. *Sobranie zakonodatel'stva Rossiyskoy Federatsii* [Collected Legislation of the Russian Federation]. 2012, I. 38, item 5068. (in Russian)
 4. *Prikaz Ministerstva regional'nogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii ot 24 sentyabrya 2014 goda № 408 «Ob utverzhdenii Metodicheskikh rekomendatsiy po vnedreniyu Standarta deyatel'nosti organov ispolnitel'noy vlasti sub'ekta Rossiyskoy Federatsii po obespecheniyu blagopriyatnogo investitsionnogo klimata v regione».* [Order of the Ministry of regional development of the Russian Federation from September 24, 2014 № 408 “On approval of Methodical recommendations on introduction of the standard of activity of Executive authorities of the constituent entity of the Russian Federation on ensuring favorable investment climate in the region”].
 5. Podshivalov E.N., Vasil'ev D.A., Adaeva V.N. [et al.]. *Sbornik luchshikh praktik po uluchsheniyu investitsionnogo klimata v sub'ektakh Rossiyskoy Federatsii* [Compendium of best practices on improvement of investment climate in subjects of the Russian Federation]. Moscow, Buki Vedi Publ., 2015.
 6. Nikitin A.S., Avrakh I.Yu., Vorob'ev S.Yu. [et al.]. *Metodicheskie rekomendatsii po primeneniyu proektnogo upravleniya pri reshenii zadach uluchsheniya investitsionnogo klimata v sub'ektakh Rossiyskoy Federatsii* [Guidelines on the application of project management in solving problems of improvement of investment climate in subjects of the Russian Federation]. Moscow, Buki Vedi Publ., 2015.