

Научная статья

УДК 338.23

<https://elibrary.ru/SHIQMT>

## Механизм обратной связи с бизнесом как инструмент стимулирования инвестиционной проактивности

Наталья Альбертовна Маслюк<sup>1</sup>, Надежда Васильевна Медведева<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Дальневосточный институт управления – филиал, Хабаровск, Россия

<sup>2</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления – филиал, Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup> [maslyuk-na@ranepa.ru](mailto:maslyuk-na@ranepa.ru), <https://orcid.org/0000-0001-6973-2056>

<sup>2</sup> [medvedeva-nv@ranepa.ru](mailto:medvedeva-nv@ranepa.ru), <https://orcid.org/0000-0003-0674-6199>

**Аннотация.** Актуальность научной статьи обусловлена необходимостью оптимизации процессов и расширения каналов обратной связи для реализации одной из ключевых задач современной инвестиционной политики Российской Федерации – развития проактивности органов власти во взаимодействии с инвесторами. Обратная связь как элемент регионального инвестиционного стандарта имеет более чем десятилетний опыт реализации, однако высокая динамичность внешней среды и наличие в ней достаточного количества факторов, потенциально негативных для инвестиционной деятельности, требуют от органов власти трансформации данного механизма и его адаптации к потребностям инвестора. В статье рассмотрены этапы становления и развития механизма обратной связи, начиная с периода внедрения первого инвестиционного стандарта. Особое внимание авторов обращено на факт многообразия форм и источников для реализации механизма обратной связи, который не всегда может привести к положительным результатам, но и затруднить или нарушить коммуникацию. Реактуализация и обновление формата обратной связи в региональном инвестиционном стандарте 3.0 направлены на повышение доступности и удобства пользователей, оперативности реагирования и полноты решения проблем инвестора. Авторы полагают, что унификация проблем заявителей и каналов обращения позволят выстроить горизонтальные экономические связи государства и инвесторов, результатом чего станет получение прямого и косвенного экономического эффекта, проявленного в экономии инвестиционных затрат, снижении потенциальных потерь инвестора, росте объёмов инвестиций. Сбор и анализ информации о наиболее часто возникающих проблемах инвесторов, поиск оптимальных путей решения данных проблем, обобщение опыта, формирование и тиражирование лучших практик реализации механизма обратной связи способствуют выработке и реализации проактивности государства в сфере инвестиционной политики. Материалы статьи могут вызвать интерес научной общественности, органов публичной власти, участвующих в формировании и реализации региональной инвестиционной политики, экспертного сообщества.

**Ключевые слова:** проактивность, обратная связь, инвестиционная политика, региональный инвестиционный стандарт

**Для цитирования:** Маслюк, Н. А., Медведева, Н. В. Механизм обратной связи с бизнесом как инструмент стимулирования инвестиционной проактивности // Власть и управление на Востоке России. 2025. № 3 (112). С. 73–86. EDN: SHIQMT



Original article

## Business Feedback Mechanism as a Tool to Stimulate Investment Proactivity

**Nataliya A. Maslyuk<sup>1</sup>, Nadezhda V. Medvedeva<sup>2</sup>**<sup>1</sup> The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the Far-Eastern institute of management – branch of RANEPА, Khabarovsk, Russia<sup>2</sup> The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the North-Western institute of management – branch of RANEPА, St. Petersburg, Russia<sup>1</sup> maslyuk-na@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6973-2056><sup>2</sup> medvedeva-nv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0674-6199>

**Abstract.** *The relevance of this scientific article stems from the need to optimize processes and expand feedback channels to implement one of the key objectives of the modern investment policy of the Russian Federation: developing proactive government bodies in their interactions with investors. Feedback as an element of the regional investment standard has more than a decade of implementation experience, however, the high dynamism of external environment and presence in it of sufficient number of factors potentially negative for the investment activity require the authorities to transform this mechanism and adapt it to the investor needs. This article discusses stages of formation and development of the feedback mechanism, starting from the period of implementation of the first investment standard. Authors pay special attention to the fact of variety of forms and sources for implementation of the feedback mechanism, which may not always lead to positive results, but also complicate or disrupt communication. Re-updating and updating of the feedback format in the regional investment standard 3.0 is aimed at improving the accessibility and convenience of users, prompt response and completeness of solving the investor problems. Authors believe that unifying the problems of applicants and the channels of circulation will allow building horizontal economic ties between the state and investors, resulting in direct and indirect economic benefits, manifested in saving the investment costs, reducing potential investor losses, and increasing the investment volumes. Collection and analysis of information about the most frequently encountered investor problems, search for optimal solutions to these problems, generalization of experience, formation and replication of best practices for implementation of the feedback mechanism contribute to development and implementation of the government proactivity in the field of investment policy. Materials of the article may arouse the interest of the scientific community, public authorities involved in the formation and implementation of the regional investment policy and the expert community.*

**Keywords:** *proactivity, feedback, investment policy, regional investment standard*

**For citation:** Maslyuk, N. A., Medvedeva, N. V. (2025) Business Feedback Mechanism as a Tool to Stimulate Investment Proactivity. *Power and Administration in the East of Russia*, no. 3 (112), pp. 73–86. EDN: SHIQMT

### Введение

Ключевой характеристикой инвестиционной проактивности является ее двойственность, она развивается через упреждающие действия стороны (сторон) – государства/бизнеса и развивает

активность и взаимодействие сторон. Проактивность становится ключевой детерминантой новой реальности, она пронизывает все и всех – от личности до социальных групп, бизнеса, государственной власти, государства.

Этимология понятия «проактивность» связана с активностью в значении упреждающего поведения. Впервые данный термин был применен в психологии В. Франклином в середине 20 века, затем в 90-х гг. 20 века Стивен Кови придал ему новый оттенок и вынес проактивность на первое место среди качеств успешного человека в его стремлении к росту и развитию. Генезис понятия «проактивность» проявился в заимствовании данного направления и применении в управленческих практиках, в том числе в сфере государственного управления. Первоначально в сфере государственного управления свойство проактивности стало применяться как «проактивный режим» при предоставлении государственных услуг [Талапина, Козяр (Двинских), 2023]. При этом в качестве основных признаков проактивности признавалось снижение административной нагрузки и барьеров для получателей услуг, а также рост доверия населения к власти, что и стало отправной точкой для масштабирования практики проактивности во многих направлениях формирования и реализации государственной политики. Таким образом, проактивность как качество человека и этап управления направлена на упреждение негативных и создание необходимых условий.

Инициативное развитие со стороны государства регионального инвестиционного стандарта (далее – РИС), начиная с 2012 г. прошло свой путь от первой до третьей версии (РИС 3.0), отчетливее приобретая черты инвестиционной проактивности, что проявляется в смене версий, в пересборке элементов стандарта, в наполнении контента каждого элемента. Базовая версия РИС 3.0 была принята в составе пяти элементов, затем была дополнена еще тремя, в том числе механизмом обратной связи с бизнесом, что и актуализировало научный интерес к данной теме [Маслюк, Медведева, 2025; Старовойтов, 2022].

Цель научной статьи заключается в исследовании влияния нового элемента регионального инвестиционного стандарта на стимулирование инвестиционной проактивности и привлечение инвестиций.

Методология статьи основана на

междисциплинарном подходе, основанном на теории развивающихся систем и теории инвестиций, с учетом теории Investor Relations (связи с инвесторами), как фундаментальной области экономической теории, а также концептуально-методологическом и системном методах.

### **Результаты и обсуждение**

Механизм обратной связи не является новым явлением по своему функциональному назначению, в версиях всех трех РИС данный элемент был, в настоящее время он в обновленном формате входит в состав РИС 3.0. Возникает дилемма относительно не только его роли и влияния на развитие инвестиционной проактивности и привлечение инвестиций, но и соотношения с другими элементами регионального инвестиционного стандарта и смежными областями [Тихомиров, Никифоров, Русинов, 2023; Шейхова, Сафонова, Бреусова, Орлова, 2022].

*Реактуализация механизма обратной связи в системе РИС*

По устоявшемуся правилу, под реактуализацией понимается процесс обновления чего-либо, что стало устаревшим или менее актуальным. К этому можно добавить: «что не оказало должного влияния и эффекта» или «под воздействием изменившихся условий», что можно продемонстрировать на встраивании механизма обратной связи с бизнесом в повестку государственной инвестиционной политики.

Эволюционный путь применения и развития регионального инвестиционного стандарта начинается с 2012 г. Первая версия стандарта имела несколько иное название: «Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе», он был утвержден решением наблюдательного совета АНО АСИ от 3 мая 2012 г.

Основой для принятия стандарта выступили веские подтверждения неблагоприятного инвестиционного климата во многих регионах. На основе успешных практик регионов с иной ситуацией был составлен первый стандарт. Отличительная особенность первого стандарта заключалась в том, что он был задуман как

«пополняемый и обновляемый», содержащиеся в нем требования должны были корректироваться с учетом результатов их применения и масштабирования. Требования стандарта характеризовались как «минимально достаточные при надлежащей их реализации», в совокупности они представляли собой структуру элементов стандарта. Одним из них был элемент «Наличие канала (каналов) прямой связи инвесторов и руководства субъекта Российской Федерации для оперативного решения, возникающих в процессе инвестиционной деятельности проблем и вопросов». В отношении канала прямой связи был сформирован ряд требований и определены возможные источники для поддержания данного канала связи. Другой элемент предусматривал наличие в субъекте Российской Федерации единого регламента сопровождения инвестиционных проектов по принципу «единого окна», что также подразумевало взаимодействие инвесторов со специализированной организацией региона по привлечению инвестиций и работе с инвесторами.

Параллельно с 2012 года в стране проводилась работа по улучшению делового климата и повышению инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации. Так, одной из целей государственной программы «Экономическое развитие и инновационная экономика» являлась цель по «созданию благоприятного предпринимательского климата и условий для ведения бизнеса». <sup>1</sup> Были разработаны и реализовывались Планы мероприятий («дорожной карты») национальной предпринимательской инициативы по улучшению инвестиционного климата, из которых неполностью завершённые были трансформированы в целевые модели упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации. <sup>2</sup> В числе целевых моделей были: целевая модель «Эффек-

тивность обратной связи и работы каналов прямой связи инвесторов и руководства субъекта Российской Федерации», а также целевая модель «Эффективность деятельности специализированной организации по привлечению инвестиций и работе с инвесторами». Названные модели были направлены на повышение эффективности данных механизмов с указанием, что они были созданы в процессе внедрения стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе. В частности, в первой модели были запланированы этапы реализации по обновлению состава и формата деятельности инвестиционного совета, проведению мониторинга выполнения регламента сопровождения инвестиционных проектов по принципу «одного окна», были предусмотрены дополнительные очные формы и организация дистанционного взаимодействия органов государственной власти региона и участников инвестиционной деятельности. В апреле 2019 г. данные целевые модели (как и модель «Качество инвестиционного портала субъекта Российской Федерации») были признаны утратившими силу. Вместе с тем для достижения действующей в настоящее время целевой модели о технологическом присоединении к электрическим сетям в числе показателей, характеризующих степень достижения результата, предусмотрен показатель о получении обратной связи от заявителей.

Трансформация делового климата – очередной масштабный проект, который представляет собой механизм взаимодействия органов государственной власти с предпринимательским сообществом (план трансформации делового климата принят распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 января 2019 г. № 20-р в целях упрощения ведения предпринимательской и инвестици-

<sup>1</sup> Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика»: постановление Правительства РФ от 15.04.2014 г. (изм. на 22.08.2025) № 316 // Собр. законодательства РФ. 2014 г. № 18 (ч. II). Ст. 2162.

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства РФ от 31.01.2017 г. № 147-р (изм. на 24.07.2025) «О целевых моделях упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации» // Собр. законодательства РФ. 2017. № 7. Ст. 1098.

онной деятельности в различных сферах экономики). Его целью является снятие существующих нормативных ограничений при ведении бизнеса, в том числе устранение избыточных, устаревших и противоречащих друг другу требований, содержащихся в нормативных правовых актах (на основе вовлечения бизнес-структур в формирование повестки снятия таких ограничений). Данный документ содержит незавершенные прежде модели в виде направлений трансформации делового климата с определением цели реализации мероприятий по каждому направлению, ключевого показателя эффективности и перечня мероприятий по каждому направлению (аналогичным образом признан обновляемым, потому часть направлений исключается по мере достижения результата или переводится в иную форму регулирования – в форму отдельного плана реализации или национального проекта).

В 2021 г. Минэкономразвития России разработало систему поддержки новых инвестиционных проектов («региональный инвестиционный стандарт») в форме нормативного правового акта (данный стандарт стал считаться версией 2.0).<sup>3</sup> Он вновь был основан на лучшем региональном опыте по привлечению бизнеса и практике внедрения «первой итерации стандарта» Агентством стратегических инициатив. Задача РИС 2.0 заключалась в сокращении пути инвесторов от возникновения идеи до вложения инвестиций. Пять элементов стандарта призваны были дать регионам базовый инструментарий для привлечения бизнеса и устранить типовые барьеры на пути инвесторов. Первоначально в число пяти элементов не входил элемент, прямо закрепляющий взаимодействие с инвесторами.

По аналогии с первой версией стандарта данный РИС 2.0 унаследовал характер дальнейшего обновления и по-

полняемости. Поэтому после окончания пилотного режима апробирования и масштабирования РИС 2.0 в 2024 г. он стал пополняться новыми элементами, которые авторы настоящего исследования называли механизмами зрелости регионального инвестиционного стандарта (по факту донастройки стандарт выступает третьей версией – РИС 3.0) [Медведева, Маслюк, 2024]. Первым из трех новых элементов в апреле 2024 г. был внедрен механизм обратной связи с субъектами инвестиционной и предпринимательской деятельности в субъектах Российской Федерации (приложение № 7 методических рекомендаций).<sup>4</sup>

Вновь возникает дилемма относительно разных подходов к организации взаимодействия инвесторов с органами публичной власти, о сопряжении элементов стандарта между собой, о взаимосвязи с приоритетами социально-экономического развития регионов, о влиянии каждого элемента и в совокупности на стимулирование инвестиционной проактивности и привлечение инвестиций [Белицкая, Буклемишев, 2024; Карпушова, Секачева, Кукаева, Ашмарина, 2025]. Можно строить различные версии о подходах к организации взаимодействия – от неэффективности предыдущих подходов до внедрения унифицированной формы формирования и развития механизма обратной связи в регионах. Относительно влияния элементов остается открытым вопрос о прогнозировании результирующих показателей реализации регионального инвестиционного стандарта. Проводимая оценка внедрения каждого элемента стандарта строится на основе опросов респондентов – знают/не знают, удовлетворены/не удовлетворены тем, как каждый из элементов реализован в регионе. Оценка (верификация) внедрения РИС 2.0 проводилась в 2023 г. по первым пяти эле-

<sup>3</sup> Приказ Минэкономразвития России от 30 сентября 2021 г. № 591 (изм. на 20.09.2024) «О системе поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации («Региональный инвестиционный стандарт»)» // <https://docs.cntd.ru/document/608913625?section=status> (дата обращения 18.09.2025)

<sup>4</sup> См. приказ Минэкономразвития России от 4 апреля 2024 г. № 200 «О внесении изменений в приказ Минэкономразвития России от 30 сентября 2021 г. № 591 «О системе поддержки новых инвестиционных проектов в субъектах Российской Федерации («Региональный инвестиционный стандарт»)».

ментам, по дополненным трем оценка запланирована на 2025 г.

Следует учитывать еще ряд факторов, являющихся источниками получения обратной связи от субъектов инвестиционной и предпринимательской деятельности.

Так, методология Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации основана на интегральной оценке и сравнении регионов на основании показателей, сгруппированных в разрезе факторов и групп. Получение информации по показателям осуществляется путем проведения опросов предпринимателей и экспертов, а также с использованием статистических данных. По информации на начало 2025 г. почти 75% показателей Национального рейтинга формируется на основе опросов представителей регионального бизнеса. Опросы по своему характеру соответствуют признакам обратной связи.

В контексте рассмотрения вопроса о реактуализации механизма обратной связи с бизнесом нельзя не учитывать урегулированность порядка рассмотрения обращений граждан, в том числе юридических лиц в стране,<sup>5</sup> порядок предоставления государственных и муниципальных услуг и создание центров оказания услуг для бизнеса,<sup>6</sup> запуск платформы обратной связи для бизнеса на базе портала государственных и муниципальных услуг [Степкин, 2022; Комкова, Тюменева, 2021]. Аналогичным образом обращения представителей бизнеса соответствуют признакам обратной связи. Вместе с тем в рекомендациях по формированию механизма обратной связи с субъектами инвестиционной и предпринимательской деятельности закреплено, что обращения с использованием платформы обратной связи на базе пор-

тала государственных и муниципальных услуг «не являются обращениями граждан в значении понятия», предусмотренного федеральным законом «О порядке рассмотрения обращения граждан Российской Федерации».<sup>7</sup> При этом усматривается содержательная схожесть видов обращений: обращение «проблема» (в первом случае) и жалоба (во втором случае); обращение «помощь» и заявление соответственно. Не определен пока порядок действий в случае обращения субъекта инвестиционной и предпринимательской деятельности через каналы общего рассмотрения обращений граждан.

Утверждены методические рекомендации по организации работы по сопровождению инвестиционных проектов муниципальными образованиями, в соответствии с которыми происходит становление и развитие муниципального инвестиционного стандарта. Среди прочего местной администрации рекомендуется обеспечить наличие механизма обратной связи между инвесторами и главой местной администрации или сотрудниками уполномоченного структурного подразделения, или членами инвестиционного совета муниципального образования. Вместе с тем по причине дублирования элемента обратной связи в РИС 3.0 и муниципальном инвестиционном стандарте, может возникнуть ситуация, когда обращение инвестора (предпринимателя) будет рассматриваться на муниципальном уровне, а затем передаваться на уровень субъекта Российской Федерации в связи с отсутствием полномочий муниципалитета по решению возникшей проблемы, что будет влиять на скорость рассмотрения обращений. Данный вопрос требует своего разрешения.

Многообразие форм и источников для

<sup>5</sup> Федеральный закон от 2 мая 2006 г. № 59-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» // Собр. законодательства РФ. 2006. № 19. Ст. 2060

<sup>6</sup> Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ (ред. от 31.07.2025) № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» // Собр. законодательства РФ. 2010. № 31. Ст. 4179; Постановление Правительства РФ от 22.12.2019 г. № 1376 (изм. на 18.03.2025) «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» // Собр. законодательства РФ. 2012. № 53 (ч. II). Ст. 7932.

<sup>7</sup> См. Приложение 7 «Методические рекомендации по формированию и развитию механизма обратной связи с субъектами инвестиционной и предпринимательской деятельности в субъектах Российской Федерации» Приказа Минэкономразвития России от 30 сентября 2021 № 591 (в ред. от 04.04.2024).

реализации механизма обратной связи может оказать эффект разброса и дезориентировать представителей бизнеса, поэтому встраивание данного механизма в качестве отдельного элемента в структуру РИС 3.0 на основе единой формы способно обеспечить упорядоченность и упрощение взаимодействия, прозрачность деятельности органов публичной власти.

*Обновленный формат механизма обратной связи с бизнесом*

Для определения концепта системы обратной связи с инвесторами в рамках регионального инвестиционного стандарта возможно воспользоваться теорией Investor Relations (связи с инвесторами). Авторам видится, что в данной конструкции государство в выстраивании взаимоотношений с инвесторами, в том числе обратной связи, действует как корпорация, основной целью которой является построение прозрачных и честных коммуникаций для улучшения позитивного имиджа и на этой основе привлечения дополнительных инвестиций [Шилина, 2017]. В ряде работ научно обоснованным фактом признаётся прямое влияние информационной открытости на количество инвестиций [Звонова, Пищик, Алексеев, 2021].

Развитие формата обратной связи с бизнесом как элемента РИС 3.0 обусловлено потребностью бизнеса в быстром решении возникающих в процессе инвестиционной деятельности проблем, с одной стороны, и выстраиванием проактивного поведения органов власти субъектов и органов местного самоуправления, с другой. Повышение инвестиционной привлекательности территорий как приоритетное направление государственной инвестиционной политики невозможно без сбора информации об актуальных проблемах инвесторов, их систематизации и своевременного или опережающего решения.

Как отмечают авторы [Белицкая, Буклемишев, 2024], выстраивание отношений государства и инвесторов может осуществляться как в вертикальной, так и в горизонтальной плоскости. Верти-

кальная схема взаимоотношений предусмотрена в случаях предоставления бюджетных инвестиций, государственных гарантий, софинансирования крупных инвестиционных проектов. Горизонтальные формы взаимодействия, по мнению авторов статьи, более предпочтительны для развития партнёрских отношений [Авцинова, Макаров, Широкова, 2022] на основе рыночных механизмов. К ним можно отнести: специальные инвестиционные контракты, соглашения о защите и поощрении капиталных вложений, государственно-частное партнёрство.

Концептуальная конструкция регионального инвестиционного стандарта создавалась именно для цели развития горизонтальных форм взаимодействия с инвесторами. Однако такие формы взаимодействия не могут развиваться гармонично и эффективно без инструмента обратной связи.

Цель внедрения шестого элемента РИС – не только оперативная обработка обращений инвесторов и бизнеса для сокращения клиентского пути, но и выявление проблемных точек, оценка уровня удовлетворенности ответами органов власти и гибкая корректировка инвестиционной политики региона на системной основе.

Изначально новый элемент РИС «Механизм обратной связи» в виде Центра управления регионом «Бизнес» был внедрен в Московской области в конце 2022 г. и признан Правительством Российской Федерации успешной практикой 2023 г., затем был внедрён в 10 пилотных регионах, включая Хабаровский край.

В 2024 г. шестой элемент РИС – «механизм обратной связи» – начал реализовываться в 30 пилотных регионах.<sup>8</sup> Первыми участие в эксперименте приняли Москва, Ханты-Мансийский автономный округ, республики Крым, Башкортостан, Саха (Якутия), Татарстан, Удмуртия, Пермский, Краснодарский и Хабаровский края, а также Московская, Ленинградская, Белгородская, Калининградская, Вологодская, Волгоградская, Курганская, Калужская, Курская, Мур-

<sup>8</sup> 30 пилотных регионов запустят систему сбора обратной связи от бизнеса в сентябре / офиц. сайт Минэкономразвития России. URL: [https://economy.gov.ru/material/news/30\\_pilotnyh\\_regionov\\_zapustyat\\_sistemu\\_sbora\\_obratnoy\\_svyazi\\_ot\\_biznesa\\_v\\_sentyabre.html](https://economy.gov.ru/material/news/30_pilotnyh_regionov_zapustyat_sistemu_sbora_obratnoy_svyazi_ot_biznesa_v_sentyabre.html)

манская, Липецкая, Орловская, Ростовская, Нижегородская, Свердловская, Сахалинская, Тульская, Челябинская, Тюменская, Ярославская области.

К концу 2025 г. этот элемент будет внедрён во всех регионах страны.

Техническая реализация механизма обратной связи с инвесторами представлена в виде платформы обратной связи (далее – ПОС бизнес, ПОС), что позволяет в онлайн режиме принимать обращения от инвесторов и предпринимателей, обрабатывать их на предмет темы вопроса или обращения, направлять их в компетентный орган или организацию для подготовки ответа в установленный срок в зависимости от типа обращения.

Платформа ПОС бизнес также даёт возможность вести контроль поступающих обращений, следить за сроками их отработки и получать обратную связь об уровне удовлетворенности ответом.<sup>9</sup> Через ПОС происходит определение ответственного за ответ органа исполнительной власти, контроль за процессом и сроками ответа, а также создание групп из числа профильных специалистов для решения сложных проблем.

На текущий момент во многих субъектах Российской Федерации установлено и действует несколько каналов обратной связи, по которым возможно отправить сообщение в ПОС:

форма на портале Госуслуги;

мобильное приложение «Госуслуги. Решаем вместе»;

виджет «формы», размещённые на инвестиционном портале региона, на сайте инвестиционного комитета региона (не во всех субъектах Российской Федерации), на сайтах органов исполнительной власти региона, органов местного самоуправления;

в социальных сетях (официальных каналах уполномоченных органов и глав субъектов Российской Федерации);

через электронные приёмные глав субъектов Российской Федерации;

через электронную почту органов исполнительной власти региона.

Качество обратной связи инвестор мо-

жет оценить по шкале от 1 до 5.

В ряде субъектов Российской Федерации (например, в Мурманской области) на сегодняшний день действует прозрачная система мониторинга обращений на инвестиционном портале.

Информация о процессе и результатах решения проблем инвесторов доступна главам субъектов Российской Федерации и Министерству экономического развития Российской Федерации.

*Алгоритм организации работы каналов обратной связи с бизнесом в условиях инвестиционной проактивности*

Эффективность обратной связи с субъектами инвестиционной и предпринимательской деятельности в субъектах Российской Федерации обеспечивается не только разработкой новой модели взаимодействия органов публичной власти с инвесторами, но и адекватной организацией возможности предоставления обращений, включая вопросы их рассмотрения по существу и действия по результатам их рассмотрения (т. е. организацией работы каналов обратной связи).

Под каналами обратной связи в контексте настоящего исследования предлагаем понимать широкий спектр средств, посредством которых возможно направление обращений лично или с использованием технических средств. На широту источников каналов обратной связи указывается и в методических рекомендациях. К числу источников каналов обратной связи, как было отмечено, можно отнести горячую линию, прямую линию с руководством региона, электронную почту, инвестиционный портал субъекта Российской Федерации, платформу обратной связи с бизнесом, виртуальную приёмную на официальном сайте органа публичной власти субъекта Российской Федерации, другие информационные системы и пр. При этом, руководствуясь принципом аналогии права, следует учитывать законодательные изменения порядка рассмотрения обращений граждан в отношении обращения гражданина, направленного в форме электронного документа только с адреса электронной

<sup>9</sup> *Взять в talk: в России запустят систему сбора обратной связи от бизнеса // Известия. URL: <https://iz.ru/1728389/valentina-averianova/vziat-v-talk-v-rossii-zapustiat-sistemu-sbora-obratnoi-sviasi-ot-biznesa>*

почты, доменное имя которого находится в российской национальной доменной зоне (данные изменения направлены на противодействие спам-рассылкам). Вариативность источников каналов обратной связи не ограничивает заявителей в их выборе, способствует повышению скорости рассмотрения обращений через единый центр обработки обращений и имеет превентивный характер относительно существующих и потенциальных проблем заявителей.

Организация работы различных каналов обратной связи начинается на этапе направления обращения на основе принципов оперативности (в части первичной оценки и регистрации обращения), непрерывности работы (в том числе работа ряда каналов в режиме 24/7), беспристрастности (обращение направляется любым субъектом инвестиционной или предпринимательской деятельности в отношении любых актуальных проблем, вопросов и предложений, возникших в ходе ведения деятельности). Функционирование каналов обратной связи целесообразно организовать таким образом, чтобы их использование заявителем было интуитивно понятным и не требовало высокой квалификации с его стороны.

Принцип оперативности распространяется и на этап рассмотрения поступивших обращений. Рассмотрение поступивших обращений заключается в предварительной маршрутизации обращения от источника канала обратной связи в единый центр обработки информации, последующего анализа содержащейся информации в обращении с целью его классификации по соответствующей тематической категории, подкатегории и факта (что влияет на установление срока рассмотрения обращения) для определения исполнителя и направления ему обращения для подготовки ответа.

Этап принятия мер по обращениям может рассматриваться как отдельный этап организации работы каналов обратной связи, учитывая внимание к принятым мерам реагирования. Так, в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 17 апреля 2017 г. № 171 «О мониторинге и анализе результатов рассмотрения обращений граждан и

организаций» органы публичной власти представляют в Администрацию Президента Российской Федерации в электронной форме информацию о результатах рассмотрения обращений граждан и организаций, а также о мерах, принятых по таким обращениям. Предлагаем рассматривать данный порядок как распространяющийся и на обращения в рамках механизма обратной связи с субъектами инвестиционной и предпринимательской деятельности.

Составной частью этапа рассмотрения обращения является информирование заявителя о результате и статусах рассмотрения обращения в личном кабинете на едином портале государственных и муниципальных услуг и путем отправки уведомлений по адресу электронной почты. Результатом рассмотрения обращения выступает решение изложенного в обращении вопроса или предоставление рекомендаций заявителю для самостоятельного решения. Завершением этапа рассмотрения обращения является выявление удовлетворенности заявителей полученным ответом на обращение. Отдельному анализу подлежат обращения, получившие низкую оценку удовлетворенности или поступившие от заявителей на повторное рассмотрение.

Этап мониторинга результативности деятельности каналов обратной связи может стать обособленной частью оценки эффективности механизма обратной связи, предусмотренной методическими рекомендациями. В целях оценки эффективности реализации механизма обратной связи рекомендуется формировать отчет, одна из позиций которого предусматривает количество обращений в разрезе каналов обратной связи. Наличие таких данных, формируемых центром обработки обращений, позволит анализировать результативность деятельности каждого из каналов обратной связи и по мере необходимости воздействовать на них.

*Структурные элементы классификатора ПОС бизнес*

По итогам внедрения практики работы пилотных регионов был сформирован и согласован с Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуника-

ций Российской Федерации (Минцифры России) классификатор обращений бизнеса на Платформе обратной связи<sup>10</sup>, содержащий семь категорий: «Поддержка и сопровождение инвестора», «Кадровые ресурсы», «Строительство», «Подключение к инженерным сетям», «Объекты недвижимого имущества и земельные участки», «Автомобильные дороги», «Экология и использование природных ресурсов». Всего классификатор включает 289 видов вопросов, при этом выделено три типа обращений инвесторов в зависимости от типа запроса и срока ответа на него:

консультация – обращение, которое не требует изучения документов заявителя или дополнительной информации (срок ответа до 5 дней);

помощь – обращение, требующее изучения документов заявителя и/или направление запросов в органы власти и организации в целях решения вопроса заявителя (срок ответа до 10 дней);

проблема – обращение, из содержания которого следует, что права и законные интересы заявителя нарушаются или будут нарушены (срок ответа до 30 дней).

Классификатор ПОС бизнес также содержит перечень типовых фактов, которые может содержать обращение инвестора. В зависимости от типа факта, изложенного в обращении, в классификаторе предусмотрен выбор ответственного органа власти или организации, уполномоченных для ответа. Данная взаимосвязь позволяет оперативно направ-

лять обращение тому актору, который решит вопрос в обращении наиболее эффективно и своевременно.

Структура классификатора обращений представлена на рисунках 1, 2.

По удельному весу в структуре типов обращений, наибольший сегмент (46%) составляют консультации со сроком исполнения до 5 рабочих дней, что наглядно демонстрирует готовность органов публичной власти к оперативному взаимодействию с инвестором. При этом проблемные обращения, на рассмотрение которых требуется до 30 дней и, возможно, создание профильной команды из различных органов власти, также занимают существенную долю в 36%, что позволяет сделать вывод о намерении власти действительно и неформально решать сложные проблемы инвесторов, требующие взаимодействия нескольких ведомств.

Структура обращений по их категориям (в зависимости от тематики) отражает основные сферы деятельности инвесторов, в которых наиболее часто возникают вопросы, требующие участие органов власти в их решении.

Максимальное количество видов вопросов, которые может задать инвестор, относятся к категориям подключения к инженерным сетям (24%) и получения земельных участков (21%).

Как показал анализ фактических данных, наиболее популярными категориями обращений со стороны предпринимателей в пилотных регионах стали вопросы, связанные с поддержкой и сопровождением



Рис. 1. Распределение видов обращений по типам и срокам обратной связи в механизме обратной связи, %

<sup>10</sup> Сайт ПОС Госуслуги. URL: <https://pos.gosuslugi.ru/og/docs/category/480#n>

инвестора (60%), земельными отношениями и недвижимым имуществом (15%), инженерной инфраструктурой (7%)<sup>11</sup>.

Сопоставление данных о структуре обращений классификатора ПОС бизнес с фактическими данными о тематике обращений, позволяет заключить, что ожидания государства по темам обращений инвесторов не совпали с реальными проблемами инвесторов. Возможно предположить, что результаты обратной связи, полученные в процессе мониторинга обращений инвесторов, должны стать основой гибкого реагирования и трансформации механизма обратной связи РИС 3.0, в т. ч. в части донстройки классификатора ПОС с возможным расширением перечня типовых обращений по тематикам наиболее часто возникающих вопросов.

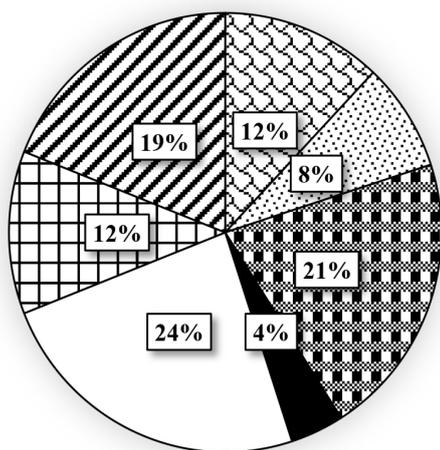
Целенаправленность системы обратной связи с инвестором на решение актуальных и значимых проблем, а также её клиентоцентричность во многом зависят от готовности государства оперативно и эффективно решать проблемы бизнеса, с одной стороны, и от уровня доверия бизнеса государству, с другой. Единство этих составляющих позволит сделать шестой элемент РИС 3.0 действенным инструментом привлечения и наращивания инвестиций в экономику регионов России.

Авторы статьи видят возможные положительные процессы, которые будут

инициированы при помощи обратной связи: получение потока данных о текущем состоянии инвестиционной и бизнес-среды для гибкой донстройки элементов РИС; развитие доверительных отношений государства и бизнеса как основы наращивания инвестиционных потоков; снижение коррупционного фона и административных барьеров инвестиционной деятельности; очищение рынка инвестиций от недобросовестных участников.

Помимо определения качественных характеристик, описывающих процессы, инициируемые обратной связью, возникают объективные предпосылки расчёта экономического эффекта от обратной связи.

Примером является опыт Московской области, где оценили экономический эффект от внедрения обратной связи с инвесторами через ЦУР «Бизнес». В течение 2023–2024 гг. с начала внедрения пилотного проекта обратной связи было получено более 4 млрд рублей экономического эффекта по решённым проблемам инвесторов (на основании 123 обращений). Эффект (прямой и косвенный) рассчитывался как выгода инвестора от предотвращённых потерь.<sup>12</sup> Авторам видится, что данный опыт может быть успешно тиражирован как лучшая региональная практика обратной связи, в которой про-



- ▣ Вопросы бизнеса, связанные с поддержкой и сопровождением инвестора
- ▣ Вопросы бизнеса, связанные с автомобильными дорогами и транспортом
- ▣ Вопросы бизнеса, связанные с земельными отношениями и недвижимым имуществом
- Вопросы бизнеса, связанные с кадровыми ресурсами
- ▣ Вопросы бизнеса, связанные с подключением к инженерным сетям
- ▣ Вопросы бизнеса, связанные с экологией и использованием природных ресурсов
- ▣ Вопросы бизнеса, связанные со строительством

Рис. 2. Распределение видов обращений по категориям в механизме обратной связи, %

<sup>11</sup> Идет подготовка к внедрению шестого элемента регионального инвестиционного стандарта. – Инвестиционный портал Санкт-Петербурга. – режим доступа: <https://spbinvestment.ru/ru/news/17-01-2025-idet-podgotovka-k-vedneniyu-shestogo-elementa-regionalnogo-investicionnogo-standart>

является замысел этого инструмента взаимодействия с инвесторами.

### **Выводы**

Реактуализация механизма обратной связи как неотъемлемого инструмента взаимодействия власти и бизнеса обусловлена тенденцией повышения проактивности органов публичной власти с целью наращивания инвестиционной привлекательности территорий и повышения объёма инвестиций.

Формирование и совершенствование механизма обратной связи в качестве составляющего элемента происходило на протяжении более чем десятилетнего периода существования регионального инвестиционного стандарта, что явилось подтверждением ориентира власти на открытое взаимодействие с бизнесом на основе принципов партнёрства и прозрачности.

На протяжении периода становления и трансформации регионального инвестиционного стандарта механизм обратной связи претерпел изменения от неэффективного и формального до унифицированного и интегрированного в цифровое информационное пространство экономических отношений регионов с инвесторами. Современная обратная связь для инвестора – простая с точки зрения технической реализации, понятная, прозрачная, разноплановая и многоканальная. Вариативность форм взаимодействия власти и инвесторов в части получения отклика на регулирующие воздействия в сфере инвестиционной политики обусловлена желанием государства стимулировать не только инвестиционную активность, но и доверие бизнеса, которое может выступить современной формой мультипликатора инвестиций.

Многовариантность каналов обратной связи инвестора с органами публичной власти и организациями способствует

повышению скорости рассмотрения обращений и превентивному решению существующих и потенциальных проблем заявителей.

Механизм обратной связи с инвесторами в качестве относительно нового элемента РИС способствует развитию горизонтальных форм взаимодействия.

Техническая реализация механизма обратной связи с инвесторами представлена в виде многоканальной и высокотехнологичной платформы обратной связи (ПОС бизнес), использующей в основе маршрутизации обращений инвесторов классификатор обращений.

Непрерывные анализ и сопоставление тематики и количества фактических обращений с типовыми вариантами проблем инвесторов позволят органам публичной власти трансформировать и адаптировать механизм обратной связи РИС 3.0, что, в свою очередь, будет способствовать более эффективному решению проблем инвесторов.

Стремление отлаживать систему обратной связи с инвестором в процессе решения насущных проблем, повышать её клиентоцентричность и клиентоориентированность являются маркером уровня внимания государства к сложностям на пути инвестора и одновременно стимулом для инвестора к повышению доверия к действиям власти и, как следствие, наращиванию объёмов инвестиций.

При этом возможно получение и подсчёт конкретного прямого и косвенного экономических эффектов от использования результатов обратной связи в виде оперативного и действенного решения проблем инвестора.

Таким образом, авторами сделан вывод о своевременности и обоснованности доработки регионального инвестиционного стандарта механизмом обратной связи с инвестором.

### **Список источников:**

1. Авцинова, А. А., Макаров, И. Н., Широкова, О. В. Современные модели взаимодействия власти и бизнеса // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 8. С. 3123-3136. DOI 10.18334/ce.16.8.116138 EDN: МОЕТУН

2. Белицкая, А. В., Буклемишев, О. В. Государство и инвестор: выбор плоскости взаимодействия в рыночной экономике // Вест. Моск. Ун-та. Серия 11. Право. 2024.

<sup>12</sup> Московская область. Центр управления регионом. URL: <https://smarteka.com/uploads/files/2024/03/04/5da06ebd-3c06-40b4-9834-56db062eb7b2d931e383-c551-4273-b4e4-8bf8d9c8ea1a.pptx?ysclid=mg3b30zdhb632925583>

- Т. 65. № 4. С. 133-148. DOI: 10.55959/MSU0130-0113-11-65-4-8 EDN: VOLERM
3. Звонова, Е. А., Пищик, В. Я., Алексеев, П. В. Оптимизация деятельности институтов содействия инвестициям в устойчивый рост российской экономики // Финансы: теория и практика. 2021. № 25(4). С. 110-120. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-4-110-120 EDN: ZWSOGH.
4. Карпушова, С. Е., Секачева, Т. В., Кукаева, Л. И., Ашмарина, У. В. Стратегия повышения инвестиционной активности в российских регионах // Прикладные экономические исследования. 2025. № 2. С. 146-155. DOI: 10.47576/2949-1908.2025.2.2.017 EDN: YALXFM
5. Комкова, Г. Н., Тюменева, Н. В. Институт электронных обращений и его роль в повышении информационно-коммуникативной культуры // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. Т. 21, № 4. С. 410-418. DOI: 10.18500/1994-2540-2021-21-4-410-418 EDN: VIXIKI
6. Маслюк, Н. А., Медведева, Н. В. Формирование инвестиционных предложений и траектория их продвижения: региональный аспект // Власть и управление на Востоке России. 2025. № 1 (110). С. 68-79. DOI: 10.22394/1818-4049-2025-110-1-68-79 EDN: FLRTJO
7. Медведева, Н. В., Маслюк, Н. А. Механизмы зрелости регионального инвестиционного стандарта как фактор повышения инвестиционной активности территорий Российской Федерации // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 3 (108). С. 86-98. DOI: 10.22394/1818-4049-2024-108-3-86-98 EDN: DXXSZB
8. Старовойтов, Д. П. Инвестиционные декларации регионов как инструмент привлечения инвестиций // Государственная служба. 2022. № 6. С. 47-55. DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-6-47-55 EDN: KHLJRJ
9. Степкин, С. П. Цифровая трансформация обращений граждан с использованием современных информационных технологий // Российское право: образование, практика, наука. 2022. № 4. С. 72-82. DOI: 10.34076/2410\_2709\_2022\_4\_72 EDN: GVCSYW
10. Талапина, Э. В., Козяр (Двинских), Д. Ю. Проактивные государственные услуги: на пути к алгоритмизации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 7-32. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-7-32 EDN: WHLQUP
11. Тихомиров, Д. В., Никифоров, В. М., Русинов, Д. А. Механизмы поддержки инвестиционных проектов в России: спектр инструментов и обзор ситуации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3-1 (141). С. 82-90.
12. Шейхова, М. С., Сафонова, С. Г., Бреусова, Е. А., Орлова, Е. П. Инвестиционная политика: тенденции, особенности и перспективы реализации на современном этапе функционирования экономики России // Московский экономический журнал. 2022. № 3. С. 279-291. DOI: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_3\_146 EDN: YVGQUZ
13. Шилина, М. Г. Investor Relations, связи с инвесторами в структуре российских PR: теоретические рамки исследования // Российская школа связей с общественностью. 2017. № 9. С. 96-103

### References:

1. Avtsinova, A. A., Makarov, I. N., Shirokova, O. V. (2022) Modern Models of Interaction between Government and Business. *Creative Economy*, vol. 16, no. 8, pp. 3123-3136. DOI 10.18334/ce.16.8.116138 EDN: MOETUH (in Russ.).
2. Belitskaya, A. V., Buklemishev, O. V. (2024) The State and the Investor: Choosing the Plane of Interaction in a Market Economy. *Vest. Mosk. Un-ta. Ser. 11. Pravo*, vol. 65, no. 4, pp. 133-148. DOI: 10.55959/MSU0130-0113-11-65-4-8 EDN: VOLERM (in Russ.).
3. Zvonova, E. A., Pishchik, V. Ya., Alekseev, P. V. (2021) Optimization of the Activities of Investment Promotion Institutions in the Sustainable Growth of the Russian Economy. *Finance: Theory and Practice*, no. 25(4), pp. 110-120. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-4-110-120 EDN: ZWSOGH (in Russ.).
4. Karpushova, S. E., Sekacheva, T. V., Kukaeva, L. I., Ashmarina, U. V. (2025) Strat-

egy for Increasing Investment Activity in Russian Regions. *Applied Economic Research*, no. 2, pp. 146–155. DOI: 10.47576/2949-1908.2025.2.2.017 EDN: YALXFM (in Russ.).

5. Komkova, G. N., Tyumeneva, N. V. (2021) The Institute of Electronic Appeals and Its Role in Improving Information and Communication Culture. *Izvestiya of Saratov University. New Series. Series: Economics. Management. Law*, vol. 21, no. 4, pp. 410–418. DOI: 10.18500/1994-2540-2021-21-4-410-418 EDN: BIXIKI (in Russ.).

6. Maslyuk, N. A., Medvedeva, N. V. (2025) Formation of Investment Proposals and the Trajectory of Their Promotion: A Regional Aspect. *Power and Administration in the East of Russia*, no. 1 (110), pp. 68–79. DOI: 10.22394/1818-4049-2025-110-1-68-79 EDN: FL-RTJO (in Russ.).

7. Medvedeva, N. V., Maslyuk, N. A. (2024) Mechanisms of the Regional Investment Standard Maturity as a Factor of Increasing the Investment Activity of the Territories of the Russian Federation. *Power and Administration in the East of Russia*, no. 3 (108), pp. 86–98. DOI: 10.22394/1818-4049-2024-108-3-86-98 EDN: DXXSZB (in Russ.).

8. Starovoytov, D. P. (2022) Investment Declarations of Regions as a Tool for Attracting Investments. *State Service*, no. 6, pp. 47–55. DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-6-47-55 EDN: KHLJRJ (in Russ.).

9. Stepkin, S. P. (2022) Digital Transformation of Citizens' Appeals Using Modern Information Technologies. *Russian Law: Education, Practice, Science*, no. 4, pp. 72–82. DOI: 10.34076/2410\_2709\_2022\_4\_72 EDN: GVCSYW (in Russ.).

10. Talapina, E. V., Kozyar (Dvinskikh), D. Yu. (2023) Proactive Public Services: Towards Algorithmization. *Issues of State and Municipal Administration*, no. 2, pp. 7–32. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-7-32 EDN: WHLQUP (in Russ.).

11. Tikhomirov, D. V., Nikiforov, V. M., Rusinov, D. A. (2023) Mechanisms for Supporting Investment Projects in Russia: A Range of Tools and an Overview of the Situation. *Izvestiya of the Saint Petersburg State University of Economics*, no. 3–1 (141), pp. 82–90 (in Russ.).

12. Sheikhova, M. S., Safonova, S. G., Breusova, E. A., Orlova, E. P. (2022) Investment Policy: Trends, Features, and Prospects for Implementation at the Present Stage of Russia's Economic Functioning. *Moscow Economic Journal*, no. 3, pp. 279–291. DOI: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_3\_146 EDN: YVGQUZ (in Russ.).

13. Shilina, M. G. (2017) Investor Relations, Investor Relations in the Structure of Russian PR: Theoretical Framework of Research. *Russian School of Public Relations*, no. 9, pp. 96–103 (in Russ.).

Статья поступила в редакцию 10.07.2025; одобрена после рецензирования 27.08.2025; принята к публикации 29.08.2025.

The article was submitted 10.07.2025; approved after reviewing 27.08.2025; accepted for publication 29.08.2025.

#### **Информация об авторах**

Н. А. Маслюк – кандидат экономических наук, доцент, декан факультета высшего образования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Дальневосточный институт управления – филиал;

Н. В. Медведева – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления – филиал.

#### **Information about the authors**

N. A. Maslyuk – Candidate of Economics, Associate Professor, Dean of the faculty of higher education, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the Far-Eastern institute of management – branch of RANEPА;

N. V. Medvedeva – Candidate of Economics, Associate Professor, the public and municipal administration, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the North-Western institute of management – branch of RANEPА.