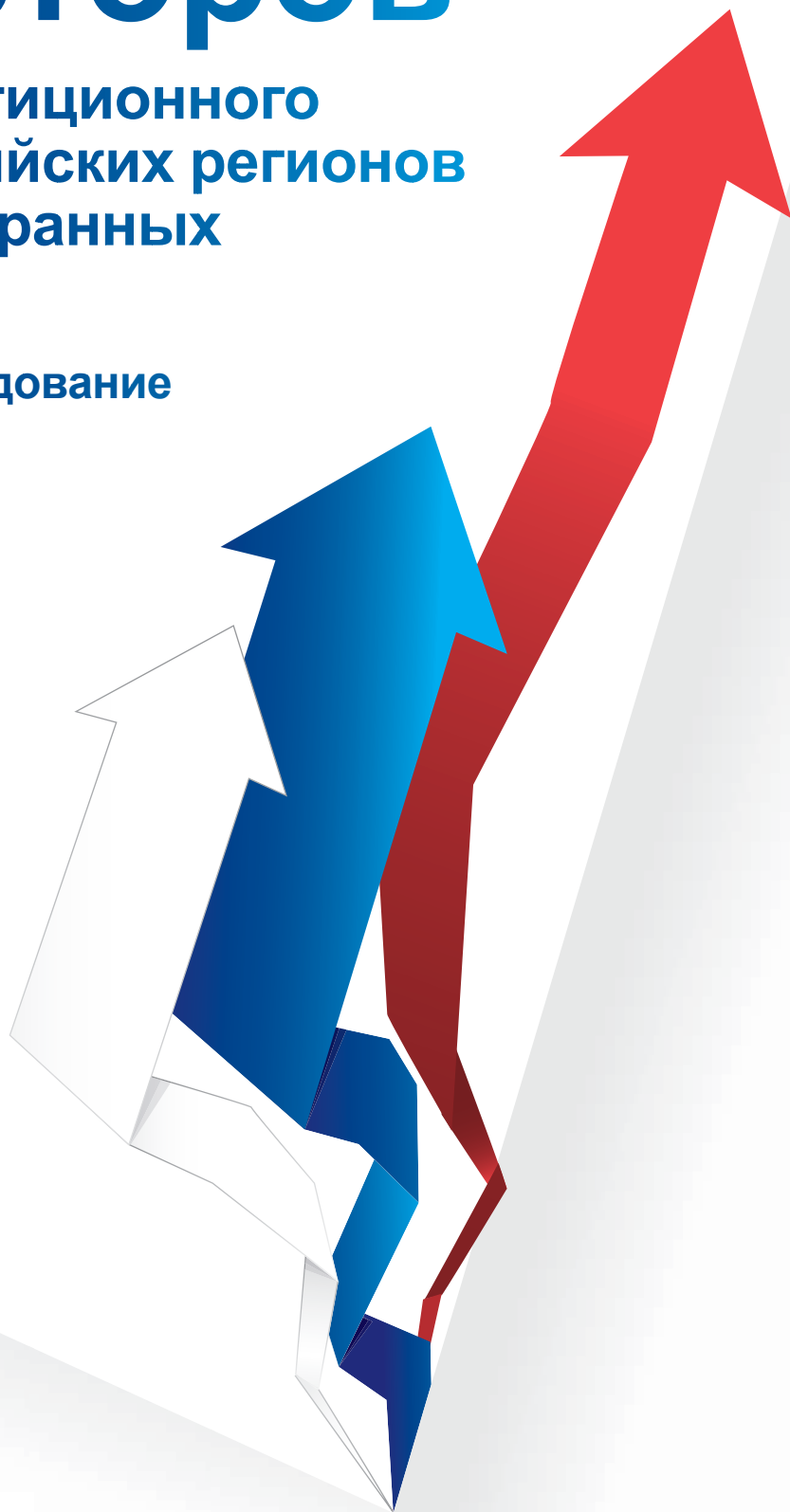


# Точка зрения ИНВЕСТОРОВ

Оценка инвестиционного  
климата российских регионов  
глазами иностранных  
инвесторов

Совместное исследование  
КПМГ и РСПП

2013



# СОДЕРЖАНИЕ



© 2013 Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП)

© 2013 ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации и являющаяся частью группы KPMG Europe LLP; член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены. Напечатано в России.

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>Вступительное слово</b> | <b>4</b>  |
| <b>Краткие итоги</b>       | <b>6</b>  |
| <b>Об исследовании</b>     | <b>10</b> |

## Часть первая

### Точка зрения иностранных инвесторов

|   |    |
|---|----|
| Методология исследования  | 14 |
| Инвестиционный климат в российских регионах постепенно улучшается, однако недостаточно быстрыми темпами   | 16 |
| Инвесторов привлекают не только природные ресурсы, но и рыночные возможности  | 20 |
| Иностранные компании сомневаются относительно готовности и способности регионов удовлетворять потребности бизнеса   | 26 |
| Состояние «жестких» факторов инвестклимата вызывает опасения у иностранных компаний   | 30 |
| Наличие четкой и реалистичной стратегии взаимодействия с инвесторами в регионе создаст условия для формирования позитивного опыта работы в регионе у частных инвесторов   | 34 |
| Москва и Санкт-Петербург играют роль «витрины» страны при привлечении ПИИ   | 40 |
| Необходимо повышать уровень доверия бизнеса на всех стадиях инвестиционного цикла, особенно это важно на ранних стадиях   | 46 |
| Региональные власти должны активнее привлекать к информационной и «имиджевой» работе различные группы заинтересованных лиц  | 52 |
| Регионы постепенно завоевывают доверие инвесторов, однако действия территориальных подразделений федеральных органов исполнительной власти и муниципальных органов власти, к сожалению, могут приводить к противоположному результату       | 58 |
| Необходимо приложить максимум усилий, чтобы в сжатые сроки минимизировать коррупцию. Это также подразумевает преодоление укоренившегося среди чиновников всех уровней восприятия инвесторов как «денежных мешков» для региональных бюджетов | 60 |
| Коррупция является причиной остановки 1 из 7 инвестиционных проектов  | 62 |
| Проблема коррупции может становиться острее по мере роста региона   | 64 |

## Часть вторая

### Важность ПИИ

|  |    |
|--|----|
| Неопределенные перспективы развития российской экономики             | 68 |
| Важность ПИИ для развития локальной экономики                        | 72 |
| Российским регионам предстоит серьезная борьба за частные инвестиции | 78 |
| Рейтинги привлекательности регионов для ПИИ                          | 82 |

## Часть третья

### Расстановка правильных приоритетов

|  |     |
|--|-----|
| Расстановка правильных приоритетов для обеспечения роста регионов: равнозначность «формы» и «содержания» | 93  |
| Основные составляющие «формы» и «содержания»   | 96  |
| Равное значение «формы» и «содержания»   | 97  |
| Меры по созданию «формы» в регионах с учетом имеющихся правовых ограничений                              | 100 |
| Содержательное наполнение региональной стратегии   | 102 |
| Человеческий фактор  | 104 |
| Преодоление бюрократических барьеров   | 106 |
| Непрерывное улучшение процесса взаимодействия с инвестором   | 107 |



# Вступительное слово



cutting through complexity

Мы рады представить вашему вниманию второй совместный отчет КПМГ и РСПП «Привлечение ПИИ в российские регионы».

При подготовке первого отчета в 2010 году мы поставили перед собой задачу проанализировать инвестиционную привлекательность регионов с точки зрения иностранных инвесторов, которые выбирают объекты инвестирования по всему миру, и по итогам нашего исследования представили рекомендации – как преодолеть существующий разрыв между ожиданиями инвесторов и реальным положением дел в регионах.

В отчете этого года мы оцениваем опыт инвесторов в работе с регионами с учетом «мягких» и «жестких» факторов, критичных для принятия инвестиционных решений. Многие из полученных нами данных противоречивы и недостаточно «оптимистичны», однако в целом мы уверены, что российский рынок и инвестиционный климат страны остаются привлекательными для инвесторов. Над повышением доверия инвесторов и над тем, чтобы наилучшим образом продемонстрировать привлекательность России, необходимо продолжать интенсивно работать.

Цель совместного отчета РСПП и КПМГ – помочь руководству субъектов РФ понять, как инвесторы со своей стороны

оценивают регионы и с какими барьерами они сталкиваются при ведении бизнеса в России. Как мы смогли убедиться, некоторые рекомендации из нашего предыдущего отчета были взяты на вооружение правительствами ряда регионов – и приток инвестиционного капитала в эти регионы увеличился. Надеемся, что эти истории успеха вдохновят и другие регионы.

Мы уверены, что результаты настоящего исследования станут предметом для активного обсуждения, а реализация рекомендаций на практике поможет российским регионам стимулировать приток иностранных инвестиций, несмотря на проблемы, с которыми сталкивается глобальная экономика в настоящее время.

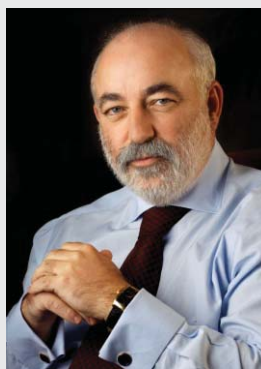
Благодарим за помощь в подготовке настоящего исследования наших партнеров для участия в опросе представителей топ-менеджмента международных компаний, руководство регионов и органов власти субъектов РФ, без которых этот отчет был бы неполным, а также проектные команды РСПП и КПМГ за проделанную работу.

Посвящаем эту публикацию памяти Андрея Кузнецова, управляющего директора РСПП по международному сотрудничеству, без энергии и активного участия которого этот проект был бы невозможен.



**Александр  
Николаевич Шохин**

Президент РСПП



**Виктор Феликсович  
Вексельберг**

Председатель  
Комитета РСПП по  
международному  
сотрудничеству



**Олег Николаевич  
Гощанский**

Председатель  
Правления  
и управляющий партнер  
КПМГ в России и СНГ



# Краткие итоги

## ПИИ и инвестиционный климат в российских регионах сегодня

Иностранные инвесторы, ведущие бизнес в России, полагают, что бизнес-климат в российских регионах улучшается, были достигнуты определенные успехи в работе над «мягкими» и «жесткими» факторами инвестиционной привлекательности. Вместе с тем, если регионы – и вся Россия – стремятся к процветанию, необходимо уже сейчас прилагать усилия к ускорению этого процесса.

Глобальный рынок нестабилен и волатилен, и такая ситуация по-прежнему угрожает успешному развитию экономики регионов, поэтому ПИИ, стимулирующие трансфер капитала и технологий, способствовали бы дальнейшему развитию регионов и дали бы им возможность снизить некоторые экономические и даже социальные риски. Однако, несмотря на успешность многих регионов в привлечении ПИИ в последние несколько лет, в целом положение регионов остается сложным.

## Точка зрения инвесторов

В первой части отчета мы представляем вниманию читателя выводы, полученные из анализа 200 историй иностранных инвесторов (представляющих значительную часть иностранных инвесторов в России) об их опыте начала и ведения бизнеса в стране. Эти истории рассказывают о достижениях, которыми можно по праву гордиться:

1. Иностранные компании в основном приходят в Россию в поиске рыночных возможностей (помимо энергетических и природных ресурсов) – это свидетельствует о том, что международное сообщество начинает понимать и признавать потенциал страны, а также о том, что диверсификация экономики все-таки происходит.
2. Уровень доверия инвесторов в целом повышается, этому способствует положительный опыт их взаимодействия с региональными властями.





Но в то же время эти истории говорят о существовании многих проблем, которые только предстоит решить:

1. Степень готовности регионов к привлечению инвесторов (наличие инфраструктуры, ресурсов и поддержки со стороны государства) очень часто не соответствует конкретным потребностям, которые могут быть у инвесторов, представляющих разные отрасли.
2. Вероятной причиной остановки каждого седьмого инвестиционного проекта является коррупция, а также порождающий ее образ мышления – об этом говорят результаты исследования.
3. Для того чтобы реализовать свой потенциал, России следует в долгосрочной перспективе прилагать усилия к привлечению тех иностранных инвесторов, которые по-прежнему не убеждены в преимуществах и возможностях реализации инвестпроектов на ее территории. И двигаться в эту сторону необходимо, несмотря на то что в краткосрочной перспективе приток ПИИ может возрасти за счет экспансии уже существующих на российском рынке инвесторов.

Несколько регионов получили в нашем исследовании стабильно высокую оценку со стороны иностранных инвесторов, рассказавших нам свои истории. По их мнению, общими для регионов факторами, позволившими им добиться успеха, были следующие:

- ПИИ представляют собой экономический приоритет для регионов, поскольку вносят огромный вклад в повышение конкурентоспособности ключевых отраслей местной промышленности, что необходимо для стимулирования экономического развития.
- Точка зрения этих инвесторов (равно как и потенциальных) лежит в основе стратегических действий региональных властей по привлечению инвестиций в их регион.
- Руководство региона на самом высоком уровне берет на себя личную ответственность за оказание помощи инвесторам в успешной реализации их проектов в регионе.

**Форма** – длительная работа по созданию привлекательного делового климата на основе институтов (нормативно-правовых актов, регламентов, проч.) и инфраструктуры.

**Содержание** – решение каждодневных задач, дающее инвесторам возможность успешно вести бизнес в регионе: например, качество взаимодействия с инвесторами, клиентоориентированность, способность преодолевать барьеры и др.

«Содержание» позволяет региону обеспечить привлечение ПИИ сегодня, а «форма» – поддерживать динамику привлечения ПИИ на долгосрочной основе и создать устойчивую экосистему для инвестиций.

## Равнозначность «формы» и «содержания»

Российские регионы в настоящее время реализуют целый ряд новых мер, призванных обеспечить инвесторам привлекательные и прозрачные правила игры во всех без исключения регионах. Такие меры, иницируемые большей частью на федеральном уровне, имеют жизненно важное значение для создания стабильного и конкурентного микроклимата в российских регионах. Эти меры предусматривают координацию усилий регионов по позиционированию себя в международной инвестиционной среде, чтобы не смотреться разрозненно на мировой арене. В процессе внедрения эти меры должны рассматриваться не как мягкий переход к государственному капитализму, но как форма преобразования таких разных по своим инвестиционным характеристикам регионов в действительно привлекательные объекты для инвестирования.

При этом нельзя забывать о том, что одновременно с совершенствованием формы делового климата в регионах должна идти и трансформация культуры взаимодействия с иностранными инвесторами. Регионам следует сосредоточиться на тех мерах, которые позволят обеспечить успешную реализацию инвестиционных проектов уже сейчас. Именно такую нацеленность на положительный результат инвесторы определяют как «содержание», и для того чтобы регион стал привлекательным для инвесторов, наряду с рыночными возможностями в обязательном порядке должна присутствовать и нацеленность на положительный результат. Практическое воплощение «содержания» напрямую зависит

от человеческого фактора, т.е. людей на всех уровнях государственного аппарата, перед которыми поставлена задача помогать инвесторам преодолевать бюрократические барьеры с целью устранить препятствия на пути к успешной реализации инвестиционных проектов, а также от их стремления к постоянному улучшению внутренних процессов, которое необходимо для повышения инвестиционной привлекательности регионов в долгосрочной перспективе. Именно это сегодня делает возможной инвестиционную деятельность. Однако необходимо отметить, что ограниченность кадровых и финансовых ресурсов и нехватка времени сопряжены с риском того, что сегодняшнее пристальное внимание к «форме» отвлечет на себя большую часть этих ресурсов и лишит регионы возможности сосредоточиться на проработке содержательного наполнения стратегий. Более того, в проработке формальных требований могут быть задействованы люди, не обладающие знаниями или опытом, которые необходимы для наполнения «формы» реальным содержанием. Таким образом, учитывая, что наиболее важным фактором достижения регионами успеха сегодня является способность подстроить темпы работы над «формой» (результат – устойчивое развитие и согласованность действий) под необходимость ускорения темпов работы над «содержанием» (результат – приток инвестиций уже сегодня), решение задачи необходимо координировать на самом высоком государственном уровне и задействовать для этого всю вертикаль органов власти, т.е. не только федеральный, но и региональный, муниципальный и другие уровни.



## Наши рекомендации регионам, подготовленные с учетом особенностей архетипов

Нами выделено четыре архетипа\* российских регионов. Они характеризуются разной степенью проработанности «формы» и «содержания», в связи с чем в процессе изучения возможностей по синхронизации темпов работ по этим двум жизненно важным направлениям органы власти должны по-разному выстраивать свои приоритеты. То, как именно регион, принадлежащий к определенному архетипу, может сделать это, указано в основной части нашего отчета, но одинаково важными для всех регионов являются следующие общие задачи:

1. Поставив себя на место инвестора, нужно понять, к какому архетипу относится регион, и соответствующим образом ежегодно пересматривать приоритеты своей деятельности при сохранении стабильности базовых условий.
2. На уровне губернатора, который четко определяет увеличение притока ПИИ как задачу номер один на срок своих полномочий, следует сформировать команду, которая будет отслеживать нарушение правил органами власти, стремиться пресекать подобные попытки и создавать условия для их недопущения в перспективе.

3. Ориентированность на клиента должна стать ключевым параметром при принятии решений о приеме на работу и продвижении всех сотрудников региональных и муниципальных органов власти по карьерной лестнице.
4. Разработать подход «рука об руку с инвестором», чтобы преодолеть недостатки инвестиционного климата и сосредоточиться на достижении желаемых результатов.
5. Использовать возможности, которые открывает синергетический эффект от сотрудничества с другими регионами: регулярный обмен опытом и участие в совместных проектах, направленных на повышение производительности труда, и иных мероприятиях, которые способствуют продвижению регионов за рубежом.
6. Правительства регионов даже в условиях единых правил игры, устанавливаемых федеральными законами, должны искать возможности для предоставления инвесторам особых, максимально благоприятных условий для реализации инвестиционных проектов по сравнению с другими регионами, а также максимально активно участвовать в обмене передовым опытом.

---

\* Подробнее про архетипы см. стр. 97.



# Об исследовании

## «МЯГКИЕ» И «ЖЕСТКИЕ» ФАКТОРЫ: ЧТО ЭТО ТАКОЕ

### «Мягкие» факторы:

К «мягким» факторам мы отнесли те факторы, состояние которых региональные власти способны контролировать и менять к лучшему в разумный период времени:

1. Поиск взаимовыгодного баланса между интересами региона и инвестора.
2. Оказание агентствами развития объективной и профессиональной поддержки бизнесу.
3. Предоставление значимых для бизнеса и доступных финансовых и налоговых льгот, не обремененных дополнительными скрытыми обязательствами.
4. Создание эффективных каналов коммуникации между властью и бизнесом.
5. Анализ опыта других регионов и внедрение проектов, доказавших свою эффективность.

В 2010 году КПМГ и РСПП опубликовали первый совместный отчет о мерах, предпринимаемых российскими регионами для увеличения объемов ПИИ. Мы проанализировали, как воспринимаются предпринимаемые изменения представителями зарубежного делового сообщества, выделив факторы, влияющие на их решение инвестировать именно в Россию.

С точки зрения инвестиционной привлекательности регионы значительно различаются между собой, однако иностранный бизнес в числе основных факторов инвестиционной привлекательности региона называет в первую очередь отношение органов исполнительной власти к инвестору и уровень оказываемой поддержки. Мы отнесли этот тезис к «мягким» факторам,

на которые власти в состоянии оказывать непосредственное влияние.

## Значимость «мягких» факторов

Регионам, руководство которых не придавало должного значения работе над «мягкими» факторами, не удавалось заручиться доверием бизнеса. Логика инвесторов такова: если региональная администрация не может управлять основными («мягкими») факторами, которые она в состоянии контролировать, как она будет справляться с более комплексными вопросами развития инфраструктуры или рынка рабочей силы («жесткими» факторами), которые требуют больших ресурсов и времени?



Мы призывали органы власти российских регионов сконцентрировать усилия на «мягких» факторах, что позволило бы создать возможности для дальнейшего развития. Учет требований инвесторов поможет региону привлекать большее количество инвестиций, позволяющих начать работу над улучшением «жестких» факторов, от которых зависит будущее развитие региона.

## Цели и задачи

В нынешнем исследовании мы рассматриваем примеры успешной работы отдельных регионов<sup>1</sup> над

реализацией стоящих перед ними задач по улучшению инвестиционного климата. Мы также анализируем опыт иностранных инвесторов в России и приводим их практические рекомендации по улучшению ситуации в регионах.

Цель нашей работы – показать всем заинтересованным участникам инвестиционного процесса и прежде всего региональным властям то, как стратегии развития регионов воспринимаются инвесторами и какие еще меры необходимо предпринять для увеличения притока инвестиций.

1. Регионы, выбранные для целей настоящего исследования, предложены опрошенными нами иностранными инвесторами в качестве лучших примеров того, каким должен быть инвестиционный климат. Однако список этих успешных регионов ни в коей мере не является исчерпывающим.

### «Жесткие» факторы:

«Жесткими» являются те факторы, которые требуют от региональной власти задействовать серьезные ресурсы (включая продолжительное время и помощь извне) либо в принципе не могут быть изменены:

1. Географическое положение (изменить невозможно).
2. Природные ресурсы (изменить невозможно).
3. Физическая инфраструктура (ресурсоемкая задача: время, средства и помощь извне).
4. Качество и доступность трудовых ресурсов (ресурсоемкая задача: время, средства и помощь извне).

*Перечень «мягких» и «жестких» факторов не является исчерпывающим – в список включены наиболее значимые с точки зрения иностранных инвесторов.*



Благодарим следующие организации за приглашение инвесторов  
к участию в исследовании:

**Американская торговая палата в России (AmCham)**

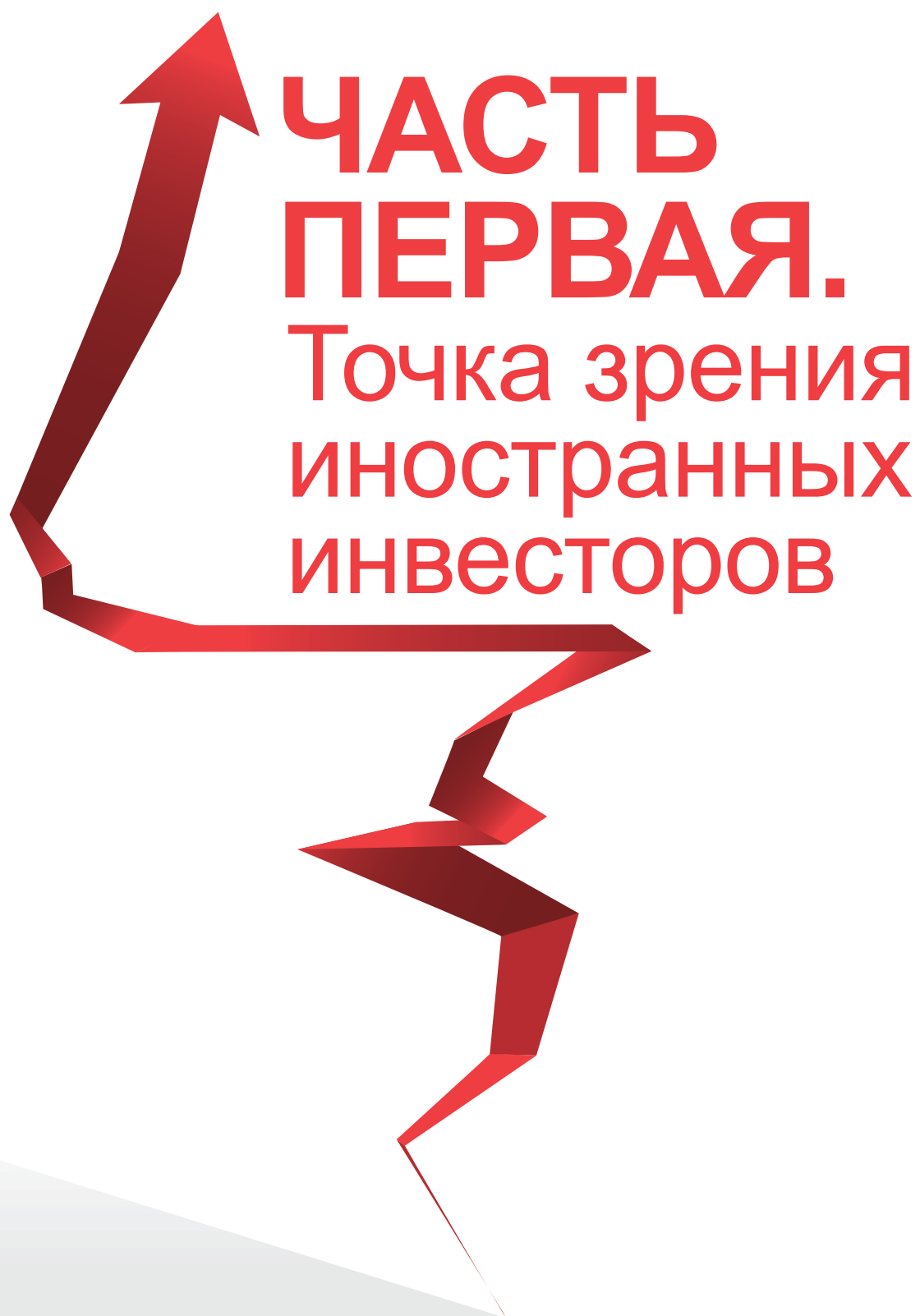
**Ассоциация индустриальных парков России**

**Канадская деловая ассоциация в России и Евразии (CERBA)**

**Отдел экономики и торговли посольства Испании в Москве**

**Российско-Британская Торговая Палата (RBCC)**





# ЧАСТЬ ПЕРВАЯ.

Точка зрения  
иностраннх  
инвесторов



# Методология исследования

В исследовании 2012 года мы поставили перед собой задачу проанализировать привлекательность делового климата в российских регионах, и для ее решения мы сочли необходимым прислушаться к совету иностранных инвесторов, участвовавших в подготовке отчета 2010 года, и попытались взглянуть на ситуацию их глазами, чтобы понять, что же в действительности происходит «на местах». Их мнения и суждения, основанные на богатом опыте инвестирования в самых различных регионах мира (не только в России), дают возможность составить реальное представление о том, в чем заключается привлекательность делового климата для инвесторов.

В течение лета 2012 года мы провели 200 интервью с руководителями иностранных компаний, попросив их рассказать о своем опыте инвестиций в экономику российских регионов. В первой части настоящего отчета содержится анализ данной информации, который позволяет получить вполне репрезентативную

картину взглядов инвесторов на ведение бизнеса в России за последние несколько лет.

## Методологический подход

Одной из задач исследования было избежать простого изложения еще одной подборки агрегированных числовых показателей (например, «70% иностранных компаний считают, что деловой климат улучшается»). Вместо этого мы постарались дать читателю более широкий контекст, позволяющий понять, почему дело обстоит именно так и что регионы могут предпринять в связи с этим.

Поэтому мы приняли на вооружение эмпирический, а не гипотетический метод исследования. Иными словами, мы предлагали инвесторам рассказать о любом реальном опыте осуществления инвестиций в российских регионах, который, по их мнению, поможет сформировать наиболее точное и полное представление о текущих реалиях инвестиционной деятельности

## Пример триады



Каждая точка представляет одну историю инвесторов, цвета – те или иные характеристики их опыта или сектор/страну.

в России. Целью такого подхода было выяснить, что в действительности имеет значение для инвесторов.

Их опыт изложен в виде кратких, не связанных между собой историй, многие из которых широко известны в бизнес-сообществе и несомненно влияют на его оценку инвестиционной привлекательности регионов. Для того чтобы выявить глубинный смысл таких историй, респондентам было предложено самим определять их значимость, приводя их в качестве иллюстраций к ответам на дополнительные вопросы (например, почему вы решили инвестировать в данный регион, какую роль играла в вашем случае коррупция и т.д.). При этом респонденты могли отмечать любой вопрос как «не применимый к их реальному опыту», чтобы снизить уровень случайных искажений («шума») в ответах.

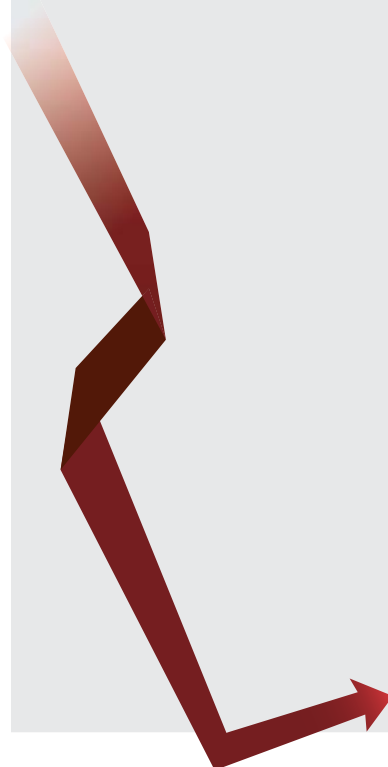
Дополнительные вопросы представлены в отчете с использованием графических форм (т.н. триад), отражающих различные аспекты инвестиционного опыта (например, причины выбора региона инвестирования – рыночные возможности, местные ресурсы или поддержка администрации плюс меры стимулирования), из которых респондент мог выбрать наиболее существенные именно для него. Это позволило создать богатую базу данных о реальном опыте инвестиций в российские регионы, которая затем была преобразована для анализа в обширный блок метаданных, состоящий из многочисленных точек данных (историй инвесторов) с возможностью фильтрации и прослеживания множественных взаимосвязей. Этот блок данных и лег в основу нашего анализа.

С помощью лицензионного программного обеспечения визуализации данных (Sense-maker®) исследователи сумели выявить основные закономерности в историях, изложенных инвесторами (например, в части причин инвестирования, значения коммуникативного процесса, роли коррупции и т.д.), которые и дают возможность выделить аспекты, являющиеся наиболее важными для инвесторов. Краткое изложение подобных закономерностей, а также

некоторые графики-триады вместе с точками данных приводятся в первой части отчета. Помимо этого, истории инвесторов были сгруппированы по ряду важнейших параметров (таких как отрасль, в которой работает инвестор, страна происхождения, количество инвестиционных проектов в регионе и т.д.), что позволило определить приоритетность данных аспектов для различных категорий инвесторов. Следует отметить, что некоторые из аспектов характеризуются в отчете как «слабые сигналы», то есть вопросы, требующие дальнейшего изучения, поскольку для того, чтобы делать окончательные выводы, необходимо иметь более подробную информацию по сравнению с имеющейся на данный момент.

Анализ различных регионов и ветвей власти с применением вышеуказанных параметров также позволил выявить ряд четких закономерностей, которые наглядно показали, какие именно методы и подходы облегчают инвесторам работу в регионе и повышают его инвестиционную привлекательность. Исследователи обратились к сотрудникам администраций успешных регионов с просьбой поделиться своим опытом взаимодействия с инвесторами. На основании полученных ответов были составлены конкретные истории успеха, которые могут послужить практическим примером для многих других регионов.

В целом, по нашему мнению, результаты исследования дают точное представление о том, что именно инвесторы считают важным при оценке привлекательности региона и, самое главное, почему они думают так, а не иначе. Мы настоятельно рекомендуем региональным органам власти учитывать точку зрения инвесторов при оценке привлекательности своих регионов, составлять собственную подробную картину реальных условий инвестирования «на местах» и соответственно корректировать свою стратегию действий, с тем чтобы усиливать имеющиеся позитивные факторы и одновременно убирать барьеры, препятствующие росту поступлений ПИИ.



# Инвестиционный климат в российских регионах постепенно улучшается, однако недостаточно быстрыми темпами

Большинство респондентов (61%) отметили, что инвестиционный климат в российских регионах улучшается, однако изменения происходят недостаточно

быстрыми темпами, на что указывает отсутствие точек данных в верхней левой части треугольника (см. ниже).

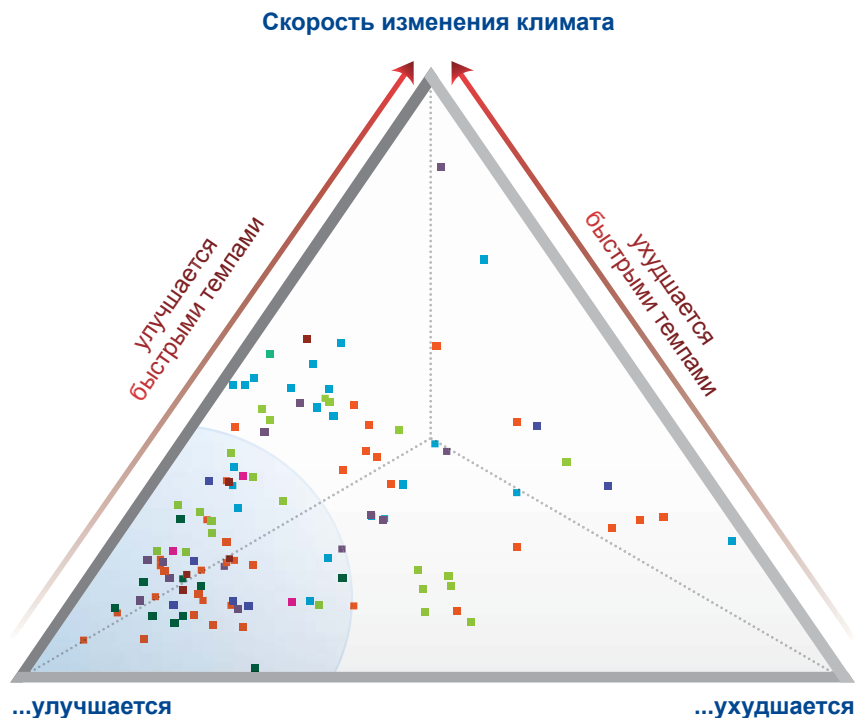
## На Ваш взгляд, инвестиционный климат в российских регионах...

«Мы сумели наладить настоящему продуктивные отношения с губернатором области. Мы тесно сотрудничаем, стремясь улучшить ситуацию, и видим реальные результаты своей работы».

**Инвестор из Северной Америки**

«Мы не сталкивались с особыми проблемами в налаживании производства... Рынок также укрепляется... В целом, мы довольны своим опытом работы здесь и рассматриваем выход на другие российские регионы для будущего расширения бизнеса».

**Компания, работающая на рынке промышленных товаров, Восточная Европа**



**Условные обозначения:** каждая точка представляет одну историю инвесторов. Цвета обозначают отрасли респондентов.

Ускоренному развитию препятствует ряд проблем, характерных для отдельных отраслей, например:


1. Для компаний потребительского рынка это в первую очередь проблема затратных по времени бюрократических процедур, снижающих и без того невысокую прибыльность, характерную для отрасли.
2. Компании, работающие в сфере промышленного производства, выделяют проблемы, связанные с отсутствием прозрачности процедур согласования и предоставления поддержки при реализации масштабных инвестиционных проектов, что затрудняет планирование доходности инвестиций.

Руководствам регионов необходимо разрешить основную задачу для привлечения инвестиций, т.е. решить конкретные проблемы, с которыми сталкиваются компании из различных отраслей. Инвестора интересуют те преимущества региона, которые отвечают потребностям его бизнес-модели, следовательно, власти региона должны учитывать это при разработке своей стратегии.

Например:

1. Компании потребительского сектора работают по модели больших объемов выпуска при невысокой норме прибыли, поэтому регионам, стремящимся привлекать такие компании, следует сконцентрироваться на предоставлении быстрых и эффективных по стоимости форм поддержки.
2. Для привлечения промышленных компаний, реализующих долгосрочные масштабные капиталоемкие проекты, руководствам регионов необходимо сосредоточиться на надежности и прозрачности предлагаемой поддержки, что необходимо инвесторам для эффективного планирования.

Таким образом, регионы должны тщательно выбирать компании, которые они хотели бы привлечь, четко представлять себе их ключевые критерии операционной эффективности и формировать деловой климат в регионе с учетом данной информации.



«Я всегда знал, что инвестиции в российскую экономику – это очень трудоемкий процесс, однако только наш недавний опыт позволил понять, что я серьезно недооценил потери времени, связанные с обычным распорядком работы администрации региона».

***Компания, работающая на потребительском рынке, Северная Америка***

«Одна из главных проблем – это время, необходимое для получения всех разрешений на строительство, причем в случае каких-либо изменений процесс приходится начинать заново. В результате на все требуется как минимум вдвое больше времени, чем на Западе, что заметно сказывается на доходности инвестиций».

***Компания, работающая в сфере промышленного производства, Западная Европа***



## Критерии операционной эффективности

Укрепление имиджа региона как привлекательного места для ведения бизнеса во многом базируется на формирующемся у инвестора позитивном опыте работы в данном регионе. Четкое понимание критериев операционной эффективности отрасли, в которой работает инвестор, позволит определить формы поддержки, представляющие для него особую важность, и создать благоприятный имидж области, способный привлечь других инвесторов.

Пять ключевых критериев операционной эффективности\*:

1. **Качество** ресурсов (как материальных, так и трудовых), информации и государственной поддержки.
2. **Стоимость** создания предприятия, включая льготы и стимулы (например, налоговые каникулы).
3. **Скорость** реагирования на запросы инвесторов и выполнения административных процедур при создании нового предприятия.
4. **Надежность** – достоверность получаемой информации, гарантии исполнения обещаний власти.
5. **Гибкость** – понимание индивидуальных потребностей инвесторов, совместная работа для преодоления возникающих препятствий.

Безусловно, все пять перечисленных критериев важны для инвестора, однако в реальности вероятны компромиссы, например, гибкость административных процедур может компенсироваться более длительным временем согласования документов. Регионам необходимо четко определить отраслевые приоритеты и выстраивать системы поддержки инвесторов с учетом ключевых требований отраслевой бизнес-модели.

*\* Предложены профессором Найджелом Слэком, бизнес-школа Уорвик, Великобритания.*





**1.** Управление несколькими инвестиционными проектами представляет для компаний очевидную трудность.

- 44% иностранных компаний, имеющих от 1 до 3 инвестиционных проектов в регионах, отмечают позитивный опыт их реализации.
- 33% компаний, которые ведут от 4 до 10 региональных инвестиционных проектов, говорят о позитивном опыте их реализации.
- Только 14% компаний, осуществляющих более 10 региональных инвестиционных проектов, оценивают опыт их реализации как положительный.

**2.** Краткосрочный горизонт анализа не позволяет отслеживать изменения.

- Только 25% респондентов оценивают свой инвестиционный опыт за последние два года как позитивный или очень позитивный.
- В то же время инвестиционный опыт более чем двухлетней давности считают позитивным или очень позитивным 42% респондентов.

**3.** Положительная оценка инвестиционного опыта также зависит от страны происхождения и сферы деятельности инвестора.

- Свыше 50% компаний Северной Америки и Азии оценивают свой опыт как позитивный.
- Только 27% европейских компаний называют свой опыт позитивным.
- Лишь 11% компаний Северной Европы характеризуют свой опыт как позитивный.
- 83% компаний, работающих на рынке промышленных товаров, оценивают свой инвестиционный опыт как позитивный.
- По остальным отраслям позитивным свой опыт назвали:
  - 67% автомобилестроительных компаний;
  - 30% компаний в сфере высоких технологий;
  - 28% транспортно-логистических компаний;
  - 20% компаний в секторе недвижимости и инфраструктуры.

**!** Вопросы, требующие дальнейшего изучения

«Процесс строительства завода шел очень быстро: 6 месяцев на переговоры и 8 месяцев на само строительство, которое прошло без каких-либо проблем».

**Опыт более чем двухлетней давности автомобилестроительной компании из Западной Европы**

«Все процедуры (соблюдение миграционного законодательства, получение лицензий, разрешений и т.д.) отнимают слишком много времени для выполнения предусмотренных требований. Более того, все оформляется только в бумажном виде».

**Опыт последнего года инфраструктурной компании из Северной Европы**

# Инвесторов привлекают не только природные ресурсы, но и рыночные возможности

Инвесторам, не присутствующим в России, страна по-прежнему представляется только богатой природными ресурсами, в то время как те компании, которые инвестировали в российские регионы, видят здесь привлекательные рыночные

возможности. Так, например, в 2012 году Россия стала крупнейшим автомобильным рынком в Европе<sup>1</sup>, и ожидается, что к 2020 году, с увеличением ВВП на душу населения<sup>2</sup>, она превратится в пятую по величине экономику мира<sup>3</sup>.

«Россия – наш самый динамичный рынок с точки зрения роста оборота в процентном выражении».

*Транспортно-логистическая компания, Северная Европа*

«Близость региона к Москве является очевидным преимуществом, однако решающую роль сыграла всесторонняя поддержка администрации региона».

*Компания, работающая в сфере промышленного производства, Западная Европа*

## Что для Вас стало решающим фактором при выборе региона инвестирования?



**Условные обозначения:** каждая точка представляет одну историю инвесторов. Цвета обозначают отрасли респондентов.

1. Vesti.ru, анализ CitiGroup, 2012 г. (<http://www.finmarket.ru/z/nws/hotnews.asp?id=2986680>).
2. «Россия может стать очень богатой страной. ВВП на душу населения может вырасти с текущих 10 тыс. долл. США до 20 тыс. к 2020 году и, возможно, приблизиться к 60 тыс. к 2050 году». Джим О'Нил, «Карта роста».
3. Euromonitor International, «Десять крупнейших экономик мира в 2020», 2010 г.

Респонденты отмечают, что для успешного использования рыночных возможностей в России нередко требуется активная поддержка со стороны региональных органов власти. Лишь 4% назвали определяющим фактором исключительно поддержку региональных органов власти, значительное число респондентов указали, что решающим фактором для них стало наличие рыночных возможностей плюс поддержка администрации региона. Это указывает на то, что роль органов власти заключается в обеспечении условий для ведения бизнеса, с фокусом:

1. на привлечении ключевых инвесторов в приоритетные для региона отрасли;
2. на реализации мер поддержки, адаптированных к реальным нуждам бизнеса и позволяющих инвесторам достичь рентабельности;

3. на формировании благоприятной деловой среды, способствующей возникновению рыночных возможностей.

Значительная часть респондентов назвали наличие высококвалифицированных специалистов преимуществом региона, позволяющим успешно привлекать инвесторов (особенно компании высокотехнологичных отраслей). Несмотря на это, были высказаны сомнения относительно качества и количества рабочей силы в России в целом, что особенно критично для регионов, где продолжается массовый отток специалистов за рубеж и в другие регионы из-за ограниченных возможностей трудоустройства на родине.

«Российский банковский сектор – это своего рода “идеальный мир”. Вы можете свободно выбирать, где именно размещать филиалы и как организовывать их работу. От вас требуется только выполнять предписания ЦБ РФ, а поскольку в его инструкциях все прописано очень подробно, соблюдать их не так сложно. Российское правительство также заинтересовано в привлечении иностранного капитала, поэтому оно прислушивается к мнениям руководителей банков и принимает их во внимание при обсуждении любых нововведений».

**Банк, Западная Европа**

«Качество образования заметно упало... В то же время соотношение стоимости и качества рабочей силы в России по-прежнему очень привлекательно».

**Компания, работающая в сфере высоких технологий, Северная Америка**





## Истории успеха

Три субъекта РФ – Калужская и Ульяновская области, а также Республика Татарстан – получили наиболее позитивные отзывы иностранных инвесторов, чьи мнения представлены в настоящем исследовании. Также положительную оценку заслужили стратегические инициативы, принятые в двух других регионах – Свердловской и Липецкой областях.

Конечно, это не исчерпывающий список регионов, которые были охарактеризованы инвесторами положительно, но мы решили обратиться в данном отчете именно к их опыту, чтобы узнать, какие предпринятые меры активнее всего поддерживаются иностранными инвесторами.

Все перечисленные нами регионы не только осознали выгоды от ПИИ для местных экономик, но и стремились взглянуть на

ситуацию глазами иностранных инвесторов при разработке и внедрении стратегий по их привлечению и удержанию.

Опираясь на данные из открытых источников, мы изучили реализованные этими регионами стратегические инициативы, которые с одобрением были восприняты иностранными инвесторами – участниками проведенного исследования. В дальнейшем на основе этих данных мы подготовили истории успеха и попытались получить подтверждения от регионов.

Наша цель при составлении историй заключалась не в оценке внедренных стратегий, а в том, чтобы распространить успешный опыт отдельных регионов по реализации эффективных политик, направленных на привлечение инвесторов.

### Ульяновская область



«Когда мы приехали в Ульяновскую область для обсуждения возможности инвестиций, нас встретили в аэропорту, сотрудник местной администрации, сопровождающий нас во время визита, предоставлял все необходимое, он был известен и пользовался большим уважением во всех органах региональной власти, что позволило ускорить инвестиционный процесс. Кроме того, мы чувствовали, что нам здесь действительно рады».

**Компания, работающая на потребительском рынке, Северная Америка**

«В Ульяновской области нас спросили, какие условия и законодательная база нам подходят более всего. У нас к тому моменту был завод в регионе X, и мы предложили их законодательство в качестве примера. Нас услышали, поняли, и были внедрены все изменения».

**Северная Америка**

«Все земельные участки в Ульяновской области – с прозрачной юридической историей. Нам не пришлось беспокоиться, что к нам придут хозяева участка и предъявят на него права».

**Западная Европа**

### Республика Татарстан



«Мы были очень впечатлены работой региональной администрации в Татарстане. Наш проект был признан имеющим стратегическое значение, поэтому мы получили прямое внимание президента Республики. Он пообещал, что мы не столкнемся с бюрократией в его регионе – и действительно, все процессы прошли четко».

**Компания, работающая в сфере высоких технологий, Западная Европа**

«В Алабуге идеальная инфраструктура – на территории есть вся необходимая физическая инфраструктура для работы завода».

**Южная Европа**



«Калужская область извлекает уроки из своего опыта и действительно отвечает нуждам инвесторов. Во время нашей беседы с вице-губернатором я высказал идею – и спустя месяц прочел в газете, что эту инициативу собираются внедрять в области».

*Автомобильная отрасль, Западная Европа*

«Калужская область может служить примером другим регионам: администрация мгновенно реагирует на запросы инвестора и предоставляет полную поддержку. У нас сложилось впечатление, что эти люди знают свое дело и понимают, что важно для инвестора».

*Компания, работающая в сфере промышленного производства, Западная Европа*



## Калужская область

### Институты регионального развития (Калужская область)

Администрация Калужской области понимает, что сейчас на рынке идет активная борьба за инвестиции: область конкурирует с другими субъектами РФ, а также другими странами, многие из которых с успехом предлагают бизнесу все более заманчивые условия инвестирования. В сложившихся обстоятельствах администрация намерена использовать усилившееся конкурентное давление с тем, чтобы задать себе еще более высокую планку при реализации планов регионального развития.

Руководство области стремится повысить качество поддержки, оказываемой бизнесу. Для этого представители местной администрации общаются с инвесторами, которые уже открыли производство на территории региона, которые собираются это сделать, а также с теми, кто отказался от своих инвестиционных планов в силу различных причин.

В результате при Министерстве экономического развития Калужской области была сформирована эффективная система из четырех институтов инвестиционного развития. Их основная задача состоит в том, чтобы сформировать для каждого инвестиционного проекта в регионе единую проектную команду, максимально эффективно работающую над специфическими задачами при реализации каждого проекта с целью максимизировать выгоду инвестора и региона.



## История первая

«Мы согласны с выводами исследования, проведенного РСПП и КПМГ в 2010 году, где говорится, что постоянная поддержка со стороны областной администрации является определяющим фактором при выборе инвестором места приложения своих средств, особенно сегодня, когда налоговые и другие преференции предлагают практически все регионы. Как показывает наш опыт, благоприятная административная среда наиболее важна для инвесторов, приходящих в регион впервые».

*Илья Веселов,*

*генеральный директор  
Государственного автономного  
учреждения Калужской области  
«Агентство регионального  
развития Калужской области»*





Агентство регионального развития  
Калужской области



Корпорация развития  
Калужской области

«Приход инвестора в регион – это интерактивный процесс, поэтому регион должен стремиться создавать для него максимально комфортные условия. В то же время одного этого недостаточно, не менее важно сопровождать инвестора на протяжении всего процесса, оказывая ему поддержку на каждой стадии проекта в целях его успешной реализации...»

**Илья Веселов,**

**генеральный директор  
Государственного автономного  
учреждения Калужской области  
«Агентство регионального  
развития Калужской области»**

#### Четыре института регионального развития и их основные задачи:

1. Агентство регионального развития Калужской области – привлечение и общее сопровождение инвестиционных проектов.
2. ОАО «Корпорация развития Калужской области» – предоставление технической и инфраструктурной поддержки.
3. ООО «Индустриальная логистика» – предоставление транспортных и логистических услуг, консультации по смежным вопросам.
4. ОАО «Агентство инновационного развития – центр кластерного развития Калужской области» – поддержка малых и средних предприятий, управление деятельностью технопарков.

#### Агентство регионального развития Калужской области

(в 2009 году преобразовано в автономное учреждение при Министерстве экономического развития Калужской области)

Агентство является одним из ключевых инструментов выполнения стратегических инициатив правительства области по созданию максимально комфортной бизнес-среды для привлечения инвестиций. Оно играет роль единой «точки входа» для бизнеса, будучи «информационным мостом на пути инвесторов в Калужскую область». Оно выступает в качестве проводника как для вновь пришедших, так и уже работающих в регионе компаний, помогая им решать вопросы, связанные с соблюдением миграционного законодательства РФ, получением разрешений на работу, поиском жилья, взаимодействием с органами государственной власти и пр.

#### Основные задачи Агентства:

- привлечение инвестиций, укрепление положительного имиджа региона на внутреннем и внешних рынках;
- индивидуальное сопровождение инвесторов и предоставление консультационной поддержки на каждом этапе инвестиционного проекта;
- сотрудничество с независимым институтом, занимающимся проектами ГЧП, по вопросам развития социальных инфраструктурных проектов;
- повышение конкурентоспособности территорий области путем выявления и использования их конкурентных преимуществ.

#### ОАО «Корпорация развития Калужской области» (образовано

в 2007 году) – государственный девелопер в сфере реализации инвестиционных проектов на территории региона, осуществляет юридическое и техническое сопровождение проектов в части предоставления земельных участков на правах собственности или аренды в индустриальных парках. Занимается подведением всех необходимых инженерных коммуникаций как для нужд отдельных инвесторов, так и для комплексного развития промышленных территорий.

#### Задачи Корпорации:

- предпроектная проработка инвестиционных предложений, координация действий с местными органами власти;
- участие в исполнении обязательств правительства Калужской области перед инвесторами в соответствии с заключенными инвестиционными соглашениями;
- представление интересов бизнеса при взаимодействии с федеральными институтами развития;
- разработка и внедрение коммерческой (негосударственной) модели финансирования индустриальных парков.

**ООО «Индустриальная логистика»** (основано в 2010 году) выступает единым государственным оператором по развитию транспортно-логистической инфраструктуры и предоставлению комплексных транспортно-логистических услуг компаниям на территории области. Ключевая задача компании – обеспечение развития региональной инфраструктуры в соответствии с реальными потребностями компаний.

**Задачи ООО «Индустриальная логистика»:**

- участие в разработке стратегии инфраструктурного развития региона;
- взаимодействие с Федеральной таможенной службой и транспортными монополиями;
- консультационная поддержка компаний при выборе деловых партнеров в области транспорта и логистики.

**ОАО «Агентство инновационного развития – центр кластерного развития Калужской области»** (образовано в 2011 году) оказывает всестороннюю поддержку субъектам инновационной деятельности (стартапам), начиная от вопросов проработки бизнес-планов до консультирования в вопросах получения государственной поддержки. Агентство также осуществляет управление технопарками и содействует развитию инновационной деятельности в регионе.

**Задачи Агентства:**

- консультирование малого и среднего бизнеса, создание и развитие фонда посевного финансирования инновационных проектов;
- содействие в поиске партнеров при формировании и реализации проектов;
- содействие в маркетинге, лицензировании, патентовании, финансировании инновационных проектов;
- организация проведения образовательных программ для руководителей субъектов инновационной деятельности;
- разработка и реализация на практике кластерных политик и программ.

**Основные цели Системы институтов развития:**

- создание наиболее благоприятных и выгодных условий для привлечения частных инвестиций в экономику Калужской области;
- облегчение доступа инвесторов на региональный рынок, постоянное совершенствование системы их поддержки;
- содействие экономическому развитию всех территорий региона.

**Критерии успеха:**

1. Объем привлеченных инвестиций.
2. Количество новых инвестиционных проектов.
3. Рост налоговой базы.
4. Создание новых рабочих мест.

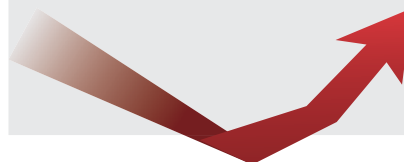
В 2011 году Калужская область сумела превратиться из дотационного в самодостаточный регион.



Индустриальная  
логистика



**АИРКО**  
АГЕНТСТВО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ  
КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ



# Иностранные компании сомневаются относительно готовности и способности регионов удовлетворять потребности бизнеса

«Региональные власти не вполне четко понимают, что именно от них требуется. Несмотря на то что они участвуют в работе круглых столов и прочее, реальных дел пока мало».

**Компания, работающая в сфере промышленного производства, Южная Европа**

«Мы планировали вложить средства в строительство крупного завода по производству продуктов питания. Удивительно — с предложением построить такой завод к нам обратились власти сразу нескольких регионов, и это несмотря на полное отсутствие у них необходимой сельскохозяйственной инфраструктуры!»

**Компания, работающая на потребительском рынке, Северная Америка**

«Региональные власти, похоже, плохо представляли себе, что они делают. Они были исполнены готовности помочь и говорили: "Хорошо, мы это сделаем", после чего спрашивали: "А вы не подскажете, как это сделать?"».

**Компания, работающая в сфере промышленного производства, Западная Европа**

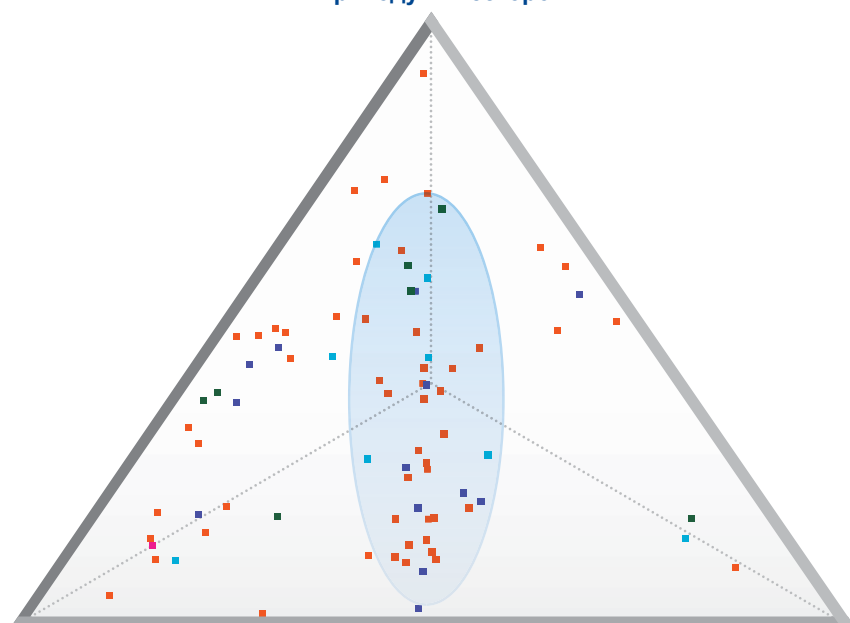
Более половины респондентов выразили сомнения по поводу уровня развития «мягких» факторов в регионах — в частности, относительно готовности местных администраций предоставлять поддержку, действительно необходимую бизнесу. Мы полагаем, что недостаточное внимание к этим факторам со стороны региональных администраций вносит значительный вклад в общее негативное восприятие

этих регионов инвесторами, которые отказались от планов размещать проекты на их территории.

В то же время некоторые регионы не только сумели устранить недостатки, связанные с «мягкими» факторами, но и успешно развивают «жесткие» факторы, которые имеют не меньшее значение для инвесторов. Особого упоминания в этой связи заслуживает Липецкая

## Ваши главные сомнения относительно регионов заключаются в том, что они ...

...недостаточно подготовлены к приходу инвесторов



...не вполне понимают потребности инвесторов

...не извлекают уроки из прошлого, не перенимают передовой опыт

**Условные обозначения:** каждая точка представляет одну историю инвесторов. Оранжевые и фиолетовые точки обозначают истории, отмеченные как «типичные» или «достаточно типичные».

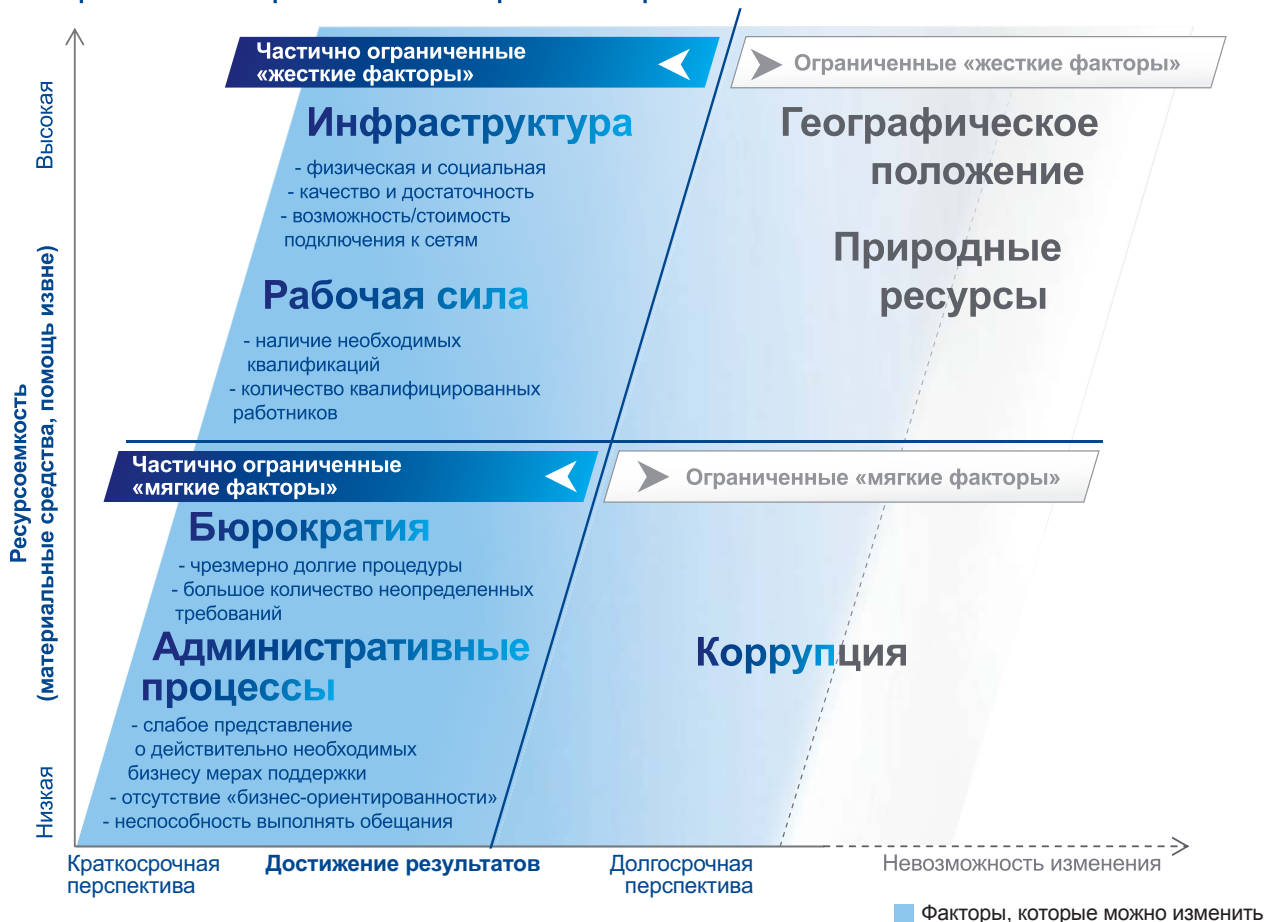
область, где реализуется стратегия развития инфраструктуры, благодаря которой растет приток прямых иностранных инвестиций в регион.

Подобное развитие событий заставило нас пересмотреть модель «жестких» и «мягких» факторов, которую мы предложили в 2010 году. Мы дополнили модель «параметром ограничения», влияющим на скорость изменения факторов. Такие ограничения, как финансы, знания (технологии) или

поведенческий аспект (методы управления), влияют на количество многих других ресурсов (например, время, «политический» капитал), необходимых для развития тех или иных факторов.

Исходя из нашей модели, мы рекомендуем регионам в первую очередь сконцентрироваться на управлении «частично ограниченными мягкими факторами» (бюрократия, вопросы взаимодействия с местными властями) – это стратегия, которая позволит

#### Матрица «мягких» и «жестких» факторов, отражающая основные сомнения иностранных инвесторов относительно российских регионов



достичь лучшего баланса между затратами и выгодой. Перечисленные факторы играют важную роль для инвесторов, при этом они требуют минимальных затрат с точки зрения ресурсов, одновременно обещая максимально быстрое улучшение ситуации.

Выгоды данной стратегии – возможное увеличение притока капитала и знаний в виде частных инвестиций – обеспечат регионам фундамент для долгосрочных капиталоемких программ развития инфраструктуры, рынка труда (т.н. «частично ограниченных жестких факторов») и/или

для долгосрочных изменений менталитета для борьбы с коррупцией (т.н. «ограниченный мягкий фактор»).

Актуальные приоритеты развития региона должны быть определены с учетом того, что уже было достигнуто в сфере улучшения инвестиционного климата и какие факторы имеют наибольшее значение для целевых инвесторов сейчас и в перспективе. Мы полагаем, что использование опыта иностранных инвесторов для приоритизации задач регионального развития – это то, что может и что, возможно, должен сделать каждый регион.

## История вторая

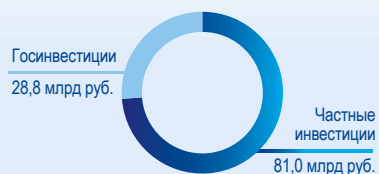


### ОЭЗ «Липецк» (Липецкая область)



Отношение 3,08

### ОЭЗ «Алабуга» (Республика Татарстан)



Отношение 2,81

### ОЭЗ «Тольятти» (Самарская область)



В процессе строительства с 2010 г.

### ОЭЗ «Титановая долина» (Свердловская область)



В процессе строительства с 2010 г.

- Частные инвестиции
- Государственные инвестиции

Источник: (1) Годовой отчет ОАО «РосОЭЗ» за 2012 год.  
(2) Открытые источники.

## Развитие инфраструктуры (Липецкая область)

В 2005 году Липецкая область выиграла конкурс на право создания в России одной из первых особых экономических зон (ОЭЗ) – ОЭЗ «Липецк» (как и ОЭЗ «Алабуга» в Республике Татарстан, а в 2010 году были созданы еще две особых экономических зоны – ОЭЗ «Титановая долина» в Свердловской области и ОЭЗ «Тольятти» в Самарской области). По состоянию на 2012 год ОЭЗ «Липецк» может считаться наиболее эффективной по показателю привлеченных частных инвестиций на каждый рубль, вложенный государством.

В то же время для области было жизненно важно диверсифицировать свою экономику, поскольку налоговые поступления областного бюджета более чем на 50% состояли из налогов крупнейшего регионального инвестора – компании НЛМК. Поэтому в 2006 году в области был принят закон «Об особых экономических зонах регионального уровня», призванный стимулировать работу муниципальных органов власти по привлечению частных инвестиций в районы области.

Администрация Липецкой области рассматривает наличие развитой инфраструктуры как первостепенное условие привлечения частных инвестиций, поэтому в настоящее время активно реализуется проект по созданию комплексной трехуровневой системы развития инфраструктурных объектов в регионе. При этом стоит задача не только привлекать в экономику региона все виды частных инвестиций, от небольших до крупных (как российских, так и зарубежных), но и поощрять региональные и муниципальные органы власти проявлять больше инициативы в этой работе и нести больше ответственности за ее результаты.

### 1-й уровень

**ОЭЗ «Липецк»**  
Начало проекта – 2005 г.

Общая площадь: 1 024 Га  
Общее число инвесторов: 22  
Число иностранных инвесторов: 7

### 2-й уровень

#### Особые экономические зоны регионального уровня

Начало проекта – 2006 г.

- 4 зоны промышленно-производственного типа  
Общая площадь: 2 090 Га  
Общее число инвесторов: 23  
Число иностранных инвесторов: 6
- 2 зоны туристско-рекреационного типа  
Общая площадь: 97 931 Га  
Общее число инвесторов: 14  
Число иностранных инвесторов: 0
- 1 зона агропромышленного типа  
Общая площадь: 96 820 Га  
Общее число инвесторов: 3  
Число иностранных инвесторов: 0
- 1 зона технико-внедренческого типа  
Общая площадь: 4,4 Га  
Общее число инвесторов: 0  
Число иностранных инвесторов: 0

### 3-й уровень

**Индустриальные парки**  
Начало проекта – 2011 г.

Общая площадь: более 85 000 м<sup>2</sup>  
Общее число инвесторов: 7  
Число иностранных инвесторов: 3



## Особые экономические зоны регионального уровня (ОЭЗ РУ)

С 2006 года в Липецкой области было создано 8 особых экономических зон регионального уровня (ОЭЗ РУ), участники которых пользуются такими же льготами, как и участники федеральной ОЭЗ, кроме таможенных преференций:

- 4 зоны промышленно-производственного типа;
- 2 зоны туристско-рекреационного типа;
- 1 зона агропромышленного типа;
- 1 зона технико-внедренческого типа (в настоящее время находится в процессе создания).

|   | Продолжительность деятельности (лет) | Общий объем заявленных инвестиций (млрд руб.) | Общее число российских инвесторов | Общее число иностранных инвесторов | Средний объем инвестиций на российского инвестора (млрд руб.) | Средний объем инвестиций на иностранного инвестора (млрд руб.) |
|---|--------------------------------------|---|-----------------------------------|------------------------------------|---|--|
| ОЭЗ «Липецк»                              | 7                                    | 55,1  | 15                                | 7                                  | 2,5   | 2,5  |
| ОЭЗ РУ промышленно-производственного типа | 3–6                                  | 62,0  | 17                                | 6                                  | 2,8   | 2,4  |
| ОЭЗ РУ туристско-рекреационного типа      | 6                                    | 9,5   | 14                                | 0                                  | 0,7   | -  |
| ОЭЗ РУ агропромышленного типа             | 6                                    | 8,7   | 3                                 | 0                                  | 2,9   | -  |
| Частные индустриальные парки              | 1                                    | 0,3   | 4                                 | 3                                  | 0,03  | 0,06   |

В 2011 году в Липецкой области был запущен инновационный проект по созданию и развитию частных индустриальных парков (ЧИП). Это означает, что любая местная компания с годовым оборотом не выше 600 млн руб., которая успешно привлекла иностранного партнера для создания в области реально действующего предприятия, может претендовать на статус ЧИПа, тем самым получая право на специальные налоговые льготы. Проект направлен на развитие отраслевых цепочек создания стоимости, стимулирование эффективной эксплуатации существующих производственных площадок, а также использование деловых контактов и инициативы местных предпринимателей в целях привлечения иностранных инвестиций.

## Основные результаты применения трехуровневой системы (критерии администрации области):

1. В период с 2005 по 2011 гг. общий приток инвестиций в экономику области увеличился в 2,4 раза.
2. Объем инвестиций на душу населения в 2006 году превысил среднероссийский уровень, и с тех пор тенденция сохраняется.
3. В период с 2005 по 2011 гг. на крупных и средних предприятиях области было создано более 41 тыс. новых рабочих мест.
4. Диверсификация экономики области: доля налоговых поступлений от ОАО «НЛМК», которая в 2005–2007 гг. составляла около 53%, снизилась до 27% в 2012 году.
5. Заложена хорошая база для развития кластеров в таких отраслях, как производство бытовой техники, строительных материалов и сельскохозяйственной техники.





# Состояние «жестких» факторов инвестклимата вызывает опасения у иностранных компаний

«В регионе существует дефицит квалифицированных работников, особые проблемы возникают с выпускниками профессионально-технических училищ. Студентов ПТУ обучают на оборудовании, которое вышло из повсеместного использования более 20 лет назад!»

**Компания, работающая в сфере промышленного производства, Западная Европа**

«Дороги (там, где они есть) отличаются низким качеством и могут закрываться на 4–8 недель в году. Содержание дорог не осуществляется на должном уровне. Власти региона охотно обещают поддержку по вопросам инфраструктуры, но на деле ее не оказывают».

**Инвестор, не предоставивший информации о стране и отрасли**

«Мы обратились к властям за информацией, во сколько нам обойдется строительство фабрики в России, и выяснили, что это будет стоить как минимум на 33–50% дороже, чем в Европе».

**Компания, работающая на потребительском рынке**

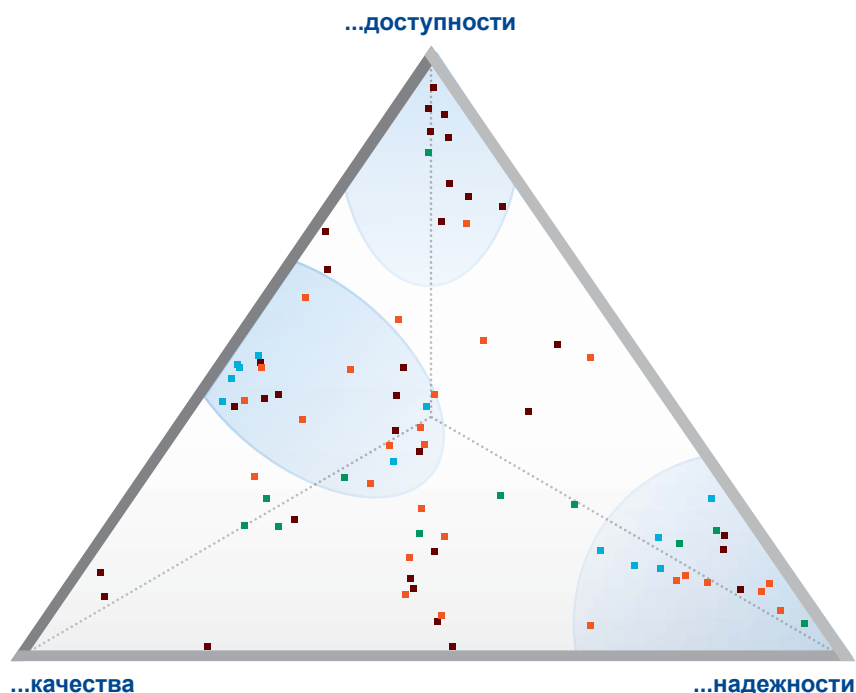
«Энергетические системы очень низкого качества. Например, во время недавнего круглого стола представитель крупной автомобилестроительной фирмы пожаловался, что их роботы не могут работать в условиях постоянных перебоев с электричеством. Очень часто иностранные технологии не работают здесь из-за низкого качества объектов инфраструктуры, которое необходимо срочно повышать».

**Компания, работающая в сфере промышленного производства**

Подавляющее большинство респондентов (свыше 70%) серьезно обеспокоены состоянием «ресурсной» базы в регионах, в связи с чем органам власти необходимо уделять особое внимание этому вопросу, если они хотят повысить инвестиционную привлекательность своих регионов. Вместе с тем следует отметить, что

сомнения иностранных компаний (см. ниже) существенно отличаются от опасений российских малых и средних предприятий (например, касающихся доступа к кредитным и иным финансовым ресурсам), поэтому здесь требуется более глубокий анализ различных потребностей всех без исключения инвесторов в регионе.

## Ваши сомнения относительно ресурсов в регионах касаются их ...



**Условные обозначения:** каждая точка представляет одну историю инвесторов. Оранжевые точки отражают истории более чем двухлетней давности, точки других цветов – истории последних двух лет.

### «Идущие за рынком» и «идущие за рентабельностью» иностранные инвесторы

| Факторы инвестиционной привлекательности страны для иностранных инвесторов, заинтересованных в рыночных возможностях | Факторы инвестиционной привлекательности страны для иностранных инвесторов, заинтересованных в факторах производства |
|--|--|
| Крупная экономика (размер ВВП)   | Высокий уровень производительности труда   |
| Высокий уровень потребительских расходов (располагаемые доходы населения)  | Высококвалифицированная мобильная рабочая сила   |
| Потенциал роста (темпы роста реального ВВП)  | Хорошая ресурсная база   |

Основные опасения иностранных инвесторов касаются частично ограниченных «мягких» и «жестких» факторов. Это еще раз подтверждает, что ускоренное развитие «мягких» факторов (например, гарантии исполнения взятых на себя обязательств) может способствовать привлечению инвестиций для развития «жестких» факторов. Данная проблема, вероятно, также обуславливает то, что большую часть прямых иностранных инвестиций в российскую экономику осуществляют инвесторы, «идущие за рынком», т.е. стремящиеся извлекать выгоду из рыночных возможностей. При этом в страну неохотно приходят инвесторы, «идущие за рентабельностью», т.е. факторами производства (при таком сценарии региональные ресурсы – например, научно-техническая база, трудовые ресурсы, инфраструктура – интегрируются в глобальную производственную цепочку этих компаний). Возможно, недостаток инвесторов, «идущих за рентабельностью», ограничивает общий объем потенциальных ПИИ, которые может привлечь Россия.

Улучшение качества, надежности и доступности ключевых ресурсов в регионе необходимо для привлечения большего потока ПИИ,

особенно «идущих за ресурсами» инвесторов. Как показывает практика, регионы с менее богатыми природными ресурсами, меньшей численностью населения и более низким уровнем совокупных потребительских расходов могут с успехом привлекать иностранных инвесторов, которые заинтересованы в таких видах ресурсов, как высококвалифицированная рабочая сила, качественная инфраструктура, дешевые энергоносители и т.д. К сожалению, до настоящего времени такая стратегия привлечения ПИИ не получила широкого распространения в России.

Регионам также следует рассмотреть возможность реализации программ профессионального обучения чиновников, непосредственно работающих с инвесторами. Акцент на деловых качествах кандидатов позволит стимулировать конкуренцию на занятие этих должностей среди широких слоев выпускников и профессионалов, ищущих динамичных карьерных возможностей. Результатом такой политики станет улучшение имиджа региона и повышение эффективности взаимодействия инвесторов с региональными властями.

### Основные «проблемные зоны» в части доступности и качества региональных ресурсов по оценке иностранных инвесторов

69% респондентов выразили обеспокоенность по поводу следующих ресурсов в регионах:

#### 1. Материальная инфраструктура:

- объекты коммунального хозяйства – не отвечают производственным потребностям;
- автомобильные дороги – низкая плотность;
- земельные участки – непрозрачная информация о прежних владельцах;
- неспособность властей сдерживать свои обещания в отношении обеспечения инфраструктурой.

#### 2. Рабочая сила:

- нехватка специалистов со знанием английского языка;
- дефицит технических специалистов;
- обучение студентов на устаревшем оборудовании.

#### 3. Социальная инфраструктура:

- нехватка гостиниц, жилья, риэлторских компаний, детских садов и школ;
- высокие цены при низком качестве услуг.

#### 4. Финансовая инфраструктура:

- отсутствие рынка долгосрочного кредитования.



## История третья



### Пример

Центр подготовки кадров полностью оснащен современным оборудованием. Для предприятий автопрома Центр уже подготовил более 7000 человек. В нем разработано около 100 программ обучения и создано более 30 лабораторий и мастерских по специальностям: мехатроника, автомобильная электрика и электроника и др.

Следует отметить, что Центр в том числе готовит специалистов по специальностям, которых не существовало в советское время. Важной частью его работы является взаимодействие и совместные проекты с компаниями – поставщиками оборудования и технологий, а также с европейскими учебными организациями.

## Профессиональные учебные центры на принципах ГЧП (Калужская область)

Результаты общения с инвесторами показали, что один из ключевых факторов успеха бизнеса – это достаточное количество и качество рабочей силы, поэтому, если регион намерен и далее привлекать и удерживать основных инвесторов, администрации Калужской области следует обратить внимание на проблему наличия необходимых трудовых ресурсов в регионе. Для решения данных задач область тесно сотрудничала с компаниями на каждом этапе работы.

### Учебный центр для автомобильной промышленности

Учебный центр для автопрома, на создание которого областной бюджет затратил без малого 1 млрд рублей, создан на базе Калужского колледжа информационных технологий и управления и, соответственно, является частью государственной системы профессионального образования. Государство оплачивает обучение (для студентов оно бесплатно), компании же частично субсидируют закупку оборудования, полностью идентичного или аналогичного тому, которое они используют на своих производственных объектах. Это означает, что выпускники центра являются уже готовыми специалистами и компаниям не придется инвестировать дополнительные ресурсы в доподготовку или переобучение кадров, что существенно повышает их ценность в глазах потенциальных работодателей.

Кроме того, компании активно участвуют в разработке образовательных программ профессионального обучения, помогая устанавливать соответствующие стандарты, предоставляя экспертов для проведения занятий в центре и осуществляя программы стажировок. Для компаний это представляет несомненный интерес, поскольку они могут перенаправлять свои бюджеты на обучение персонала в развитие Центра, получая при этом очевидную экономическую выгоду, так как расходы на работу Центра распределяются между ними и государством, а также другими компаниями. Все это помогло привлечь к участию в программе ведущих мировых автопроизводителей, таких как «Фольксваген», «Пежо Ситроен» и «Мицубиси Моторс».

### Учебный центр для фармацевтической промышленности

В настоящее время в области ведется работа по созданию подобного центра для подготовки кадров для фармпроизводств, который должен заработать на полную мощность в 2013 году.





Цель проекта – обеспечение фармацевтических производителей региона квалифицированными кадрами для работы на современных GMP-производствах. Руководством области уже подписан ряд соглашений с ведущими фармацевтическими компаниями, размещающими свои производства на территории области и планирующими использовать мощности учебного центра для обучения своего персонала.

Обучение будет проводиться по немецкой «дуальной» модели профессионального образования, адаптированной к российским условиям. В тестовом режиме, при участии немецких образовательных партнеров «Тюф Рейнланд Груп», центр уже подготовил 23 сотрудника для калужского завода компании «Берлин-Хеми АГ».

### **Будущие учебные центры**

Принимая во внимание успехи, достигнутые в деятельности Центров для автомобильной и фармацевтической промышленности, администрация Калужской области планирует создавать новые учебные центры для следующих целей:

- подготовка кадров по новым специальностям;
- открытие новых типов учебных заведений, таких как технические колледжи европейского уровня (в тесном сотрудничестве с европейскими техническими школами);
- участие в работе по созданию новых университетов и высших школ.

### **Основные цели деятельности учебных центров:**

- Удовлетворение запросов инвесторов в части количества и качества требуемых специалистов.
- Повышение эффективности образования путем сокращения времени, необходимого для получения требуемой квалификации.
- Расширение рынка труда и круга возможностей как для работников, так и для работодателей.
- Возрождение престижа инженерно-технических и рабочих профессий.
- Создание современной образовательной инфраструктуры, разработка программ обучения.

«85% [студентов], проходящих обучение в образовательном центре, остаются в регионе. Высококвалифицированные кадры работают на иностранных предприятиях, применяют новые технологии. При этом поднимается престиж рабочих профессий, например сварщика».

**Александр Беглов,**  
**полномочный представитель**  
**президента РФ в ЦФО**



# Наличие четкой и реалистичной стратегии взаимодействия с инвесторами в регионе создаст условия для формирования позитивного опыта работы в регионе у частных инвесторов

При проведении исследования инвесторам предлагалось оценивать эффективность содержания региональной стратегии привлечения инвестиций, а не давать критическую оценку ее «формы», то есть официального

текста стратегии, опубликованного регионом. Мы ставили перед собой задачу определить, насколько продуктивными, по мнению инвесторов, были действия регионов по стимулированию инвестиций.

## Как бы Вы охарактеризовали стратегию в Вашем регионе инвестирования?



Условные обозначения: каждая точка представляет одну историю инвесторов.

«Власти региона всегда были готовы идти на компромисс и находить приемлемые решения возникающих проблем. Главное, что их интересовало, это создадим ли мы рабочие места для местного населения. Они понимали, что как только мы развернем производство, их работники получат доступ к новейшим технологиям».

*Компания, работающая в сфере  
промышленного производства,  
Северная Европа*

Все ответы респондентов свидетельствуют о том, что регионам необходимо больше ориентироваться на нужды бизнеса. Сегодня многие иностранные фирмы, осуществляющие инвестиции, сталкиваются с необходимостью взаимодействовать с многочисленными чиновниками в правительстве и естественными монополиями, которые скорее мешают, чем помогают делу. Как следствие, у инвесторов возникают задержки в работе и непредвиденные дополнительные расходы. В этих условиях компании иногда принимают решение свернуть инвестиционный проект.

Данные проблемы возникают даже несмотря на стратегически правильные сигналы, поступающие «сверху» — от губернаторов и других руководителей высшего звена. Эти сигналы, судя по всему, «размываются» на более низких

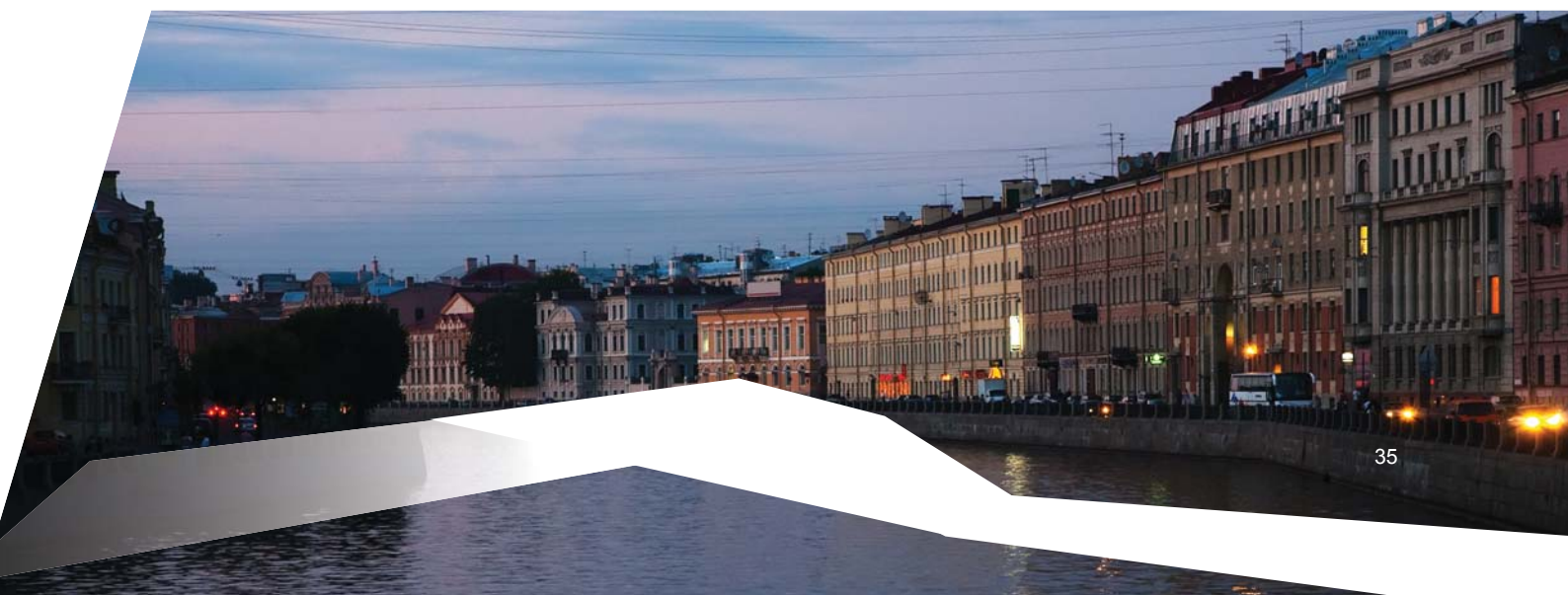
уровнях органов власти. В связи с этим инвесторы рекомендуют губернаторам содействовать как прямо, так и косвенно внедрению подхода, ориентированного на нужды инвесторов, на всех уровнях администрации. Одним из важнейших шагов в этом направлении должна стать разработка четкой реалистичной стратегии действий, которую далее необходимо целенаправленно доводить до сведения всех, кто принимает участие в ее реализации, не говоря уже об исполнении. Назначение ответственным за данную работу известного в регионе публичного лица, который смог бы «мобилизовать» для этих целей сотрудников региональной администрации, послужило бы мощным позитивным фактором, способствующим скорейшему успеху дела.

«Администрация региона совершенно бездействовала: мы не получали никакой информации и вынуждены были обо всем просить. Поддержка с их стороны была абсолютно минимальной».

***Инвестор, не предоставивший информации о стране и отрасли***

«Власти пребывают в таком упоении от того, что их регион обладает инвестиционной привлекательностью с точки зрения географического положения, емкости рынка и т.д., ...что предоставляют инвесторам самим разбираться со всеми проблемами».

***Компания, работающая в сфере промышленного производства, Западная Европа***





## История четвертая



### Инвестиционная стратегия (Ульяновская область)

После вступления в 2005 году в должность губернатора Ульяновской области Сергей Морозов определил привлечение частных инвестиций главным инструментом социально-экономического развития региона. Это заявление прозвучало на заседании Совета по инвестициям Ульяновской области – первого регионального общественного совета, созданного Сергеем Морозовым в качестве главы области.

**Инвестиционная стратегия правительства Ульяновской области определяется тремя ключевыми документами:**

1. Стратегия привлечения инвестиций в Ульяновскую область;
2. Инвестиционная декларация;
3. Инвестиционный меморандум.

Данные документы формируют понимание ключевых возможностей региона и отраслей, которые могут развиваться на базе имеющихся ресурсов.

На их основе правительство Ульяновской области разрабатывает целевой подход к привлечению ключевых инвесторов, которые не только будут использовать инвестиционные возможности области, но и принесут с собой знания и капитал, необходимые региону для дальнейшего успешного экономического роста и развития.

Данный подход также позволит правительству области повысить эффективность маркетинговых усилий по развитию бизнеса и рынков сбыта и наладить отношения с компаниями из стран, признанных лидерами в целевых отраслях: Германия и Япония (автотранспортные средства и комплектующие), Германия (строительные материалы), Франция (авиастроение), Италия (технологии в сельском хозяйстве и производстве продуктов питания).





### **Стратегия привлечения инвестиций в Ульяновскую область (на 2008–2012 гг.)**

Первый вариант стратегии был разработан еще в 2007 году (в 2012 году была разработана Программа улучшения инвестиционного климата Ульяновской области на 2013–2017 годы). Стратегия была разработана с учетом пожеланий инвесторов, предусматривала для них ряд налоговых льгот и иных инициатив, устраняла препятствовавшие инвестиционной деятельности административные барьеры, а также содержала общие данные о сроках и затратах на реализацию проектов в регионе.

#### **Основные составляющие стратегии:**

- Приоритизация инвестиционных проектов по отраслям, объемам инвестиций и срокам реализации.
- Кластерная приоритизация: например, автомобильный (производство автозапчастей и комплектующих), ядерно-инновационный (ядерные технологии), агропромышленный (производство сельскохозяйственной продукции и продуктов питания) кластеры.
- Создание Единой проектной команды для эффективной реализации проектов.
- Разработка образовательных программ для обеспечения инвестиционных проектов высококвалифицированными кадрами.
- Развитие инфраструктуры:
  - создание промышленных зон и промышленных парков с необходимой инфраструктурой;
  - развитие транспортной и логистической инфраструктуры (включая ввод в эксплуатацию в 2012 году второго газопровода).



## Инвестиционная декларация

Инвестиционная декларация была принята в 2010 году и отражает весь опыт, накопленный правительством области за период с 2005 по 2010 гг. Ульяновская область была первым субъектом РФ, принявшим инвестиционную декларацию, которая была положена Агентством стратегических инициатив в основу Стандартов деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе, разработанных в 2011 году и в дальнейшем опробованных в пилотном режиме в шести экспериментальных регионах.

Декларация провозглашает основополагающие принципы работы области с инвесторами:

- Мы признаем привлечение инвестиций главным инструментом развития региона.
- Для нас в равной мере важны как российские, так и иностранные инвестиции.
- Мы отдаем предпочтение проектам с высокой производительностью труда, энергоэффективностью и экологичностью.
- Мы готовы предложить инвестору самые выгодные в России условия для реализации проектов.
- Мы гарантируем, что инвестор будет освобожден от всех затрат, не связанных с реализацией проектов.
- Для эффективной реализации проектов мы создаем Единую проектную команду из представителей органов власти и инвестора.
- Мы неукоснительно соблюдаем право инвестора на свободный выбор партнеров (подрядчиков, поставщиков, любых других контрагентов).
- Мы стремимся создать необходимые условия для обеспечения инвестиционных проектов высококвалифицированными кадрами.
- Мы считаем одной из основных задач создание комфортной среды проживания для жителей и гостей региона.
- Мы готовы реагировать на новые вызовы времени и меняться для проведения эффективной инвестиционной политики.

## Инвестиционный меморандум

Пересмотр инвестиционного меморандума проводится на ежегодной основе, его основная задача – анализ результатов прошлого года, постановка целей на следующий год и разработка подходов к их



достижению. Например, Инвестиционный меморандум на 2012 год предусматривал достижение следующих целей:

- увеличение темпов роста инвестиций в основной капитал – планировалось достигнуть показателей не менее 105% к уровню 2011 года, или не менее 60 млрд руб. в абсолютных показателях;
- привлечение на территорию Ульяновской области десяти крупных инвесторов;
- привлечение инвесторов силами каждого отраслевого исполнительного органа государственной власти Ульяновской области (1–3 каждый год);
- привлечение инвесторов каждым муниципальным образованием Ульяновской области: от одного до трех в зависимости от муниципального образования;
- создание за счет реализации инвестиционных проектов 3,5 тысяч рабочих мест.

### **Основная цель инвестиционной стратегии**

Повышение конкурентоспособности Ульяновской области за счет создания благоприятных условий для ведения бизнеса, увеличения количества рабочих мест с заработной платой выше средней и увеличения налоговых поступлений.

### **Критерии оценки успешности принятых мер:**

- 1.** рост привлеченных инвестиций;
- 2.** доля инвестиций в ВРП – 31%, что в целом сопоставимо с аналогичным показателем Сингапура (президент РФ В.В. Путин поставил задачу к 2015 году довести данный показатель в среднем по России до 25%);
- 3.** увеличение налоговой базы;
- 4.** сокращение безработицы;
- 5.** рост средней заработной платы.

Необходимо отметить, что при оценке достигнутых результатов всегда есть вероятность так называемого явления отставания, суть которого заключается в том, что измеряемые результаты нового инвестиционного проекта начнут проявляться только через 3–4 года после прихода инвестора в регион.

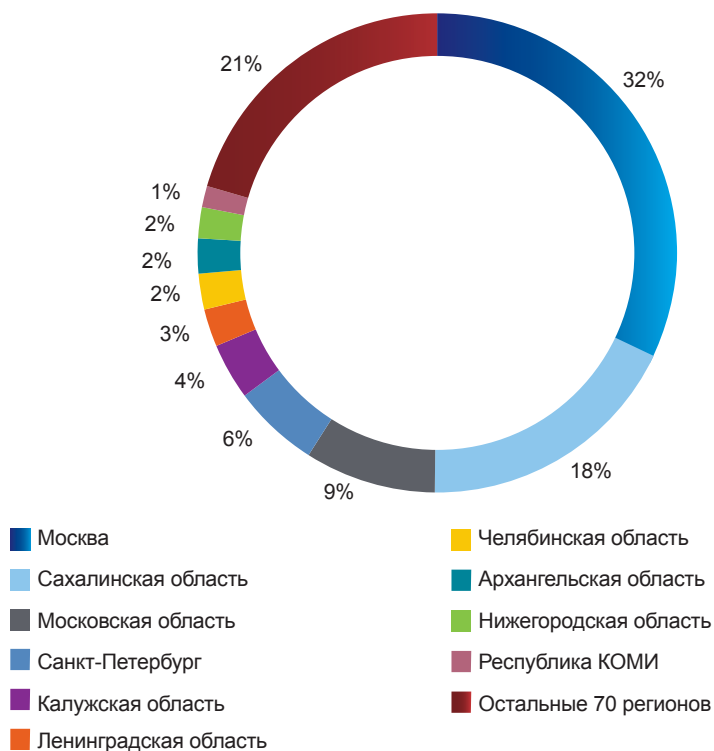


# Москва и Санкт-Петербург играют роль «витрины» страны при привлечении ПИИ

Инвестиционная стратегия Москвы и Санкт-Петербурга должна быть очень четкой и убедительной, так как первый опыт работы в России инвесторы часто получают именно в столицах, и полученные здесь впечатления могут влиять на имидж России в целом и общий уровень ПИИ в стране. В связи с этим

можно только приветствовать последние инициативы столичных властей, призванные более полно информировать компании об имеющихся инвестиционных возможностях, поскольку это может помочь повысить общую инвестиционную привлекательность страны.

Объемы ПИИ в России (2006–2011 гг.)



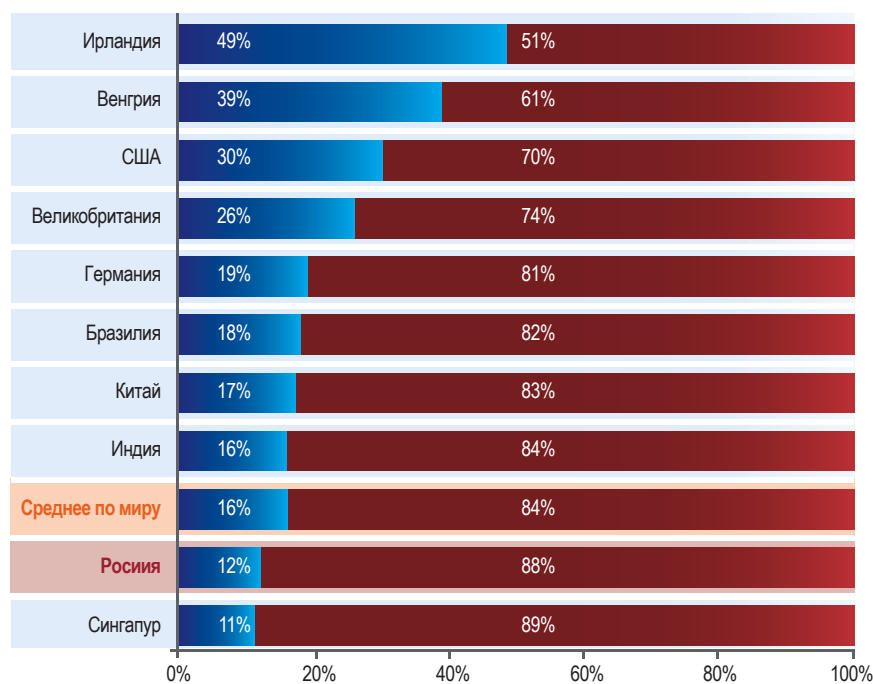
Источник: Росстат.

Поскольку в 2006–2011 гг. 50%<sup>1</sup> от общего объема ПИИ в российскую экономику приходилось на Москву и Санкт-Петербург, для многих иностранных компаний знакомство с Россией начиналось

и ограничивалось этими двумя городами, поэтому неудивительно, что опыт, приобретенный инвесторами в столицах, «окрашивает» их восприятие страны в целом.

1. Данные Росстата (общий объем накопленных ПИИ с 2006 по 2011 год, за исключением инвестиций из офшорных зон Республики Кипр и Британских Виргинских островов).

## Распространение ПИИ в регионах



Источник: Отчет о ПИИ – FDI; Intelligence и the Financial Times (2012).

■ Доля распространения ПИИ в регионы  
■ Доля других инвестиций

«Общая позиция властей Санкт-Петербурга – всегда говорить “нет”. Они специально ставят вам палки в колеса, намекая, что если вам очень нужен доступ к рынку, то вы должны за него заплатить».

**Инвестор из Северной Европы\***

«Такое впечатление, что московское правительство совсем не заинтересовано в нашем бизнесе. Помощи нет, льгот нет, финансирования нет. Я бы даже сказал, что они намеренно дистанцируются от нас».

**Инвестор из Западной Европы\***

\*Оба высказывания относятся к опыту инвестирования более чем двухлетней давности



Поскольку уровень доверия инвесторов напрямую зависит от того, насколько четкой и реалистичной им кажется стратегия развития данной страны или региона, крайне важно, чтобы доверие инвесторов стало предметом особого внимания властей в обеих столицах, с которых часто начинается знакомство со всей остальной страной. В настоящее время российский уровень распространения (экспансии) ПИИ (12%), т.е. доли иностранных компаний от общего количества, которые после реализации инвестиционного проекта в одном регионе расширяют свое присутствие, переходя в другие, является достаточно низким по сравнению со средним мировым уровнем в 16%. Исправить эту ситуацию могут помочь последовательные целенаправленные усилия властей Москвы и Санкт-Петербурга по реализации запланированных инициатив по повышению инвестиционной привлекательности. Если в условиях современной мировой экономики в последующие годы более осторожная стратегия экспансии для иностранных инвесторов окажется выгоднее, чем выход на рынки новых стран, для многих регионов России появятся реальные шансы привлечь ПИИ,

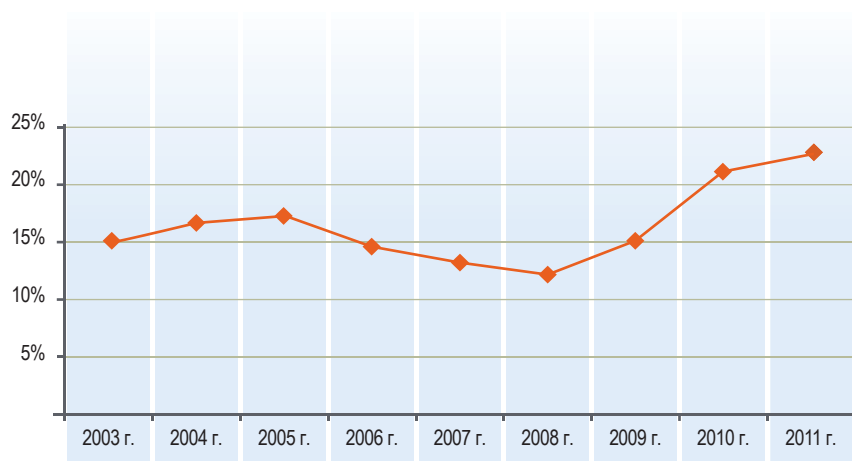
в настоящее время «базирующиеся» в упомянутых метрополиях. В связи с этим регионам необходимо развивать собственные бренды, убедительно демонстрируя потенциальным инвесторам, что Россия не ограничивается двумя столицами.

Разработать и успешно продвигать 80 отдельных брендов не вполне оправданно (это может создать эффект «информационного шума» для инвестора), однако некоторые регионы могли бы пойти по пути создания «коллективных» брендов по территориальному или отраслевому признаку, которые бы ярко и доходчиво доносили до инвесторов плюсы их совокупных преимуществ. Такой подход мог бы помочь регионам решить ряд важных задач:

1. обозначить свое присутствие в мировом деловом сообществе;
2. «подготовить почву» для деловых визитов иностранных инвесторов в регион в целях налаживания партнерских отношений;
3. более полно продемонстрировать, в чем именно заключается их привлекательность в глазах инвесторов.



Доля распространения в общем объеме ПИИ в мире (2003–2011 г.)



Источник: Отчет о ПИИ – FDI; Intelligence и the Financial Times (2012).





## История пятая

### INVEST ► TATARSTAN

«Один из сдерживающих факторов для развития бизнеса, который мы должны устранить, – недостаточная известность региона за рубежом. Сегодня Татарстан не слишком хорошо известен в мире, нередко его даже путают с Казахстаном. Мы должны работать в этом направлении...»

**Линар Якупов,**  
руководитель Агентства  
инвестиционного развития  
Республики Татарстан

## Региональный бренд (Республика Татарстан)

Создание в Татарстане мощного регионального бренда «Инвестируй в Татарстан» направлено на повышение узнаваемости региона среди инвесторов, формирование четкого представления о том, что из себя представляет Татарстан, чем он не является и какие цели он ставит перед собой.

Задача состоит в том, чтобы донести информацию об инвестиционном потенциале региона через мировые телевизионные каналы до международных инвесторов. Ответственность за реализацию данного проекта возложена на Агентство инвестиционного развития Республики Татарстан, президент Татарстана Рустам Минниханов активно принимает участие в проекте, например, стал участником ежегодного инвестиционного форума AIM 2012 в Дубае, проводит встречи для обсуждения возможностей сотрудничества с иностранными партнерами.

### Каналы распространения информации:

- Агентство инвестиционного развития Республики Татарстан будет вести работу по укреплению имиджа региона на крупных международных выставках и конференциях в таких странах, как ОАЭ, Сингапур, Малайзия, Великобритания, Финляндия.
- Трансляция рекламных роликов инвестиционного потенциала Татарстана на канале CNBC с аудиторией в 380 млн человек во всем мире.
- Создаваемая в настоящий момент ОАО «Корпорация продвижения экспорта и инвестиций Республики Татарстан» будет оказывать поддержку малым и средним предприятиям Татарстана, занимающимся экспортом своей продукции, а также развивать и укреплять региональный бренд в других странах через сеть постоянных представительств за рубежом.



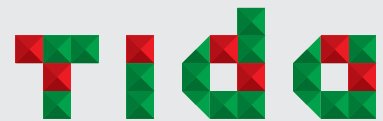
### Реализация кампании


Официальный старт глобальной кампании по продвижению Республики Татарстан на международных рынках «Инвестируй в Татарстан» был дан в мае 2012 года на международном инвестиционном форуме AIM 2012 в Дубае.

- В 2012 году Агентство инвестиционного развития Республики Татарстан (АИР РТ, TIDA) вступило во Всемирную ассоциацию агентств по содействию инвестициям (WAIPA).
- Корпорация развития Республики Татарстан работает над созданием города-спутника «СМАРТ-Сити Казань», целями которого являются:
  - развитие инфраструктуры для размещения офисов крупных российских, местных и иностранных компаний;
  - создание ключевых объектов и специализированных площадок международного уровня: центра выставок и конференций, научно-образовательной зоны, частной клиники, торгово-развлекательных центров, жилой и коммерческой недвижимости, рекреационных зон.

### Критерии оценки успешности принятых мер

Критерием успешной работы по укреплению регионального бренда, разработанным Агентством инвестиционного развития Республики Татарстан, будет являться повышение объема инвестиций и узнаваемости региона как одного из самых инвестиционно привлекательных регионов Российской Федерации.





# Необходимо повышать уровень доверия бизнеса на всех стадиях инвести- ционного цикла, особенно это важно на ранних стадиях

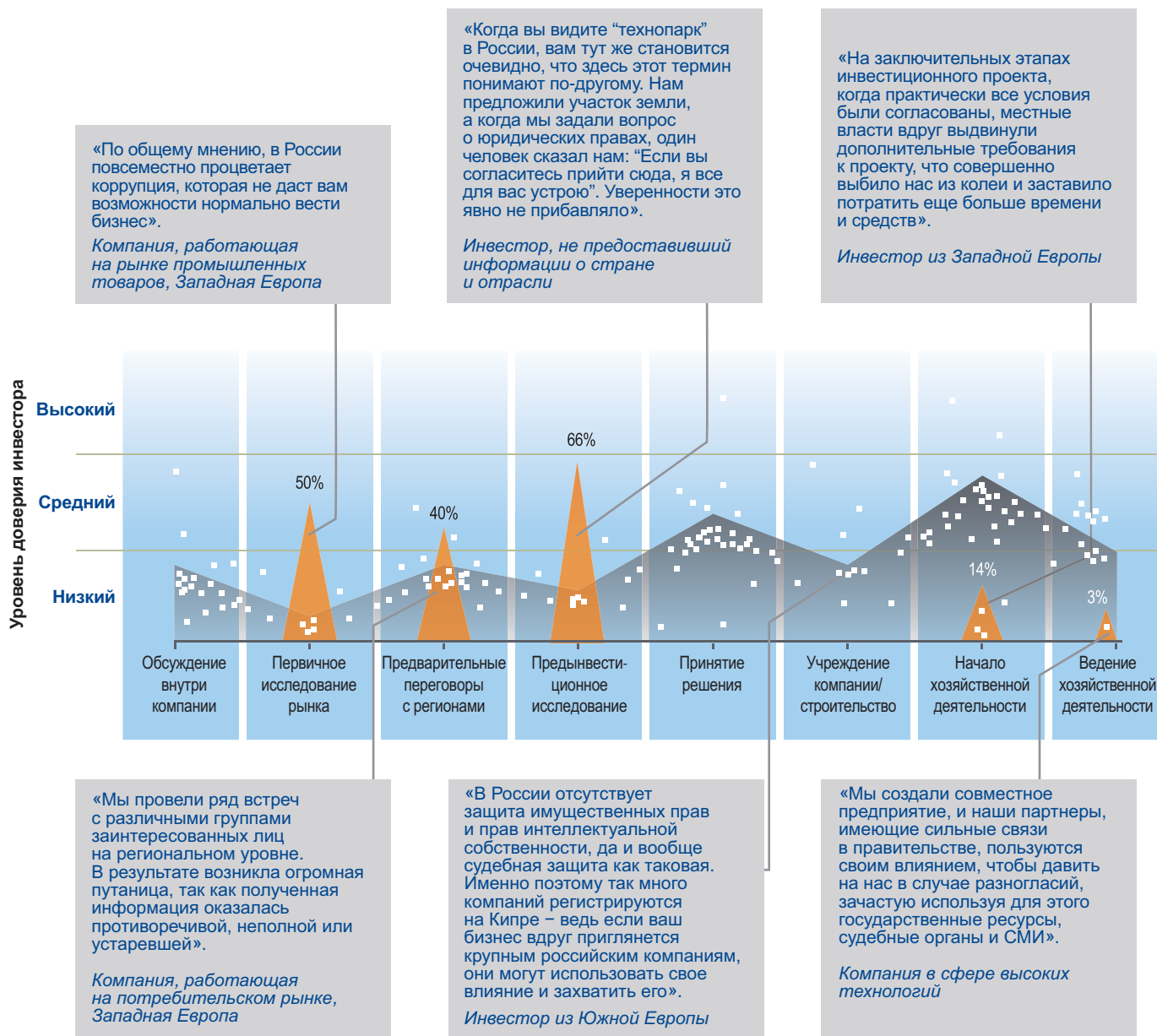
Реализация инвестиционного проекта – это длительный процесс, в котором часто можно выделить несколько отдельных этапов, в совокупности составляющих цикл инвестиционного проекта. По словам наших респондентов, они нуждаются в поддержке на всех этапах и в первую очередь на самых ранних. К сожалению, сегодня часто инвесторы не получают этой поддержки, поэтому быстро сворачивают проект, не вкладывая в него дальнейшие средства и время. В результате регионы, приложившие много усилий, чтобы привлечь инвесторов, теряют их, не сумев оказать необходимую помощь.

Понимание особенностей этого цикла и работа над отсутствующими/слабыми элементами этого процесса с позиции региона (например, неразвитым региональным брендом на этапе 2, доступностью ключевых чиновников на этапе 3 и т.д.) позволят сформировать предложение комплексной поддержки, что произведет благоприятное впечатление на потенциальных инвесторов, особенно на ранних этапах цикла инвестиционного проекта (этапы 1–7).

## Инвестиционный цикл проекта

Хотя в каждой отрасли и каждой компании есть своя собственная структура инвестиционного процесса, можно обобщенно выделить восемь основных этапов, которые компания проходит практически в любом случае. Региональным администрациям необходимо знать эти этапы и формировать свои стратегии в соответствии с ними, если они хотят успешно привлекать иностранных инвесторов и превращать потенциальные инвестпроекты в реальные.

1. Обсуждение внутри компании.
2. Первичное исследование рынка.
3. Предварительные переговоры с регионами.
4. Прединвестиционное исследование.
5. Принятие решения.
6. Учреждение компании/строительство.
7. Начало хозяйственной деятельности.
8. Ведение хозяйственной деятельности.



**Условные обозначения:** каждая точка представляет одну историю инвесторов.

■ Уровень доверия инвесторов

▲ % проектов, которые были остановлены на этой стадии



## Корреляция между уверенностью инвестора и уровнем ощущаемой им поддержки на разных этапах инвестиционного цикла

«В глазах японских инвесторов Россия имеет крайне негативный деловой имидж. Правительству России необходимо начать принимать решительные меры, которые постепенно помогут переломить ситуацию. Нет никаких сомнений в том, что России нужно развивать малый и средний бизнес, однако японские инвесторы вряд ли решатся инвестировать в российские регионы, поскольку, изучив все вопросы и взвесив все «за» и «против», предпочтут все же не рисковать».

*Компания сектора промышленного производства из Восточной Азии*

«Принимая решение инвестировать средства, мы рассматриваем и оцениваем в общей сложности 22 фактора! Прежде чем проводить дальнейшую оценку, мы должны понять главное: будут ли местные власти оказывать нам всестороннюю поддержку. И мы рады, что в данном случае наши ожидания полностью оправдались».

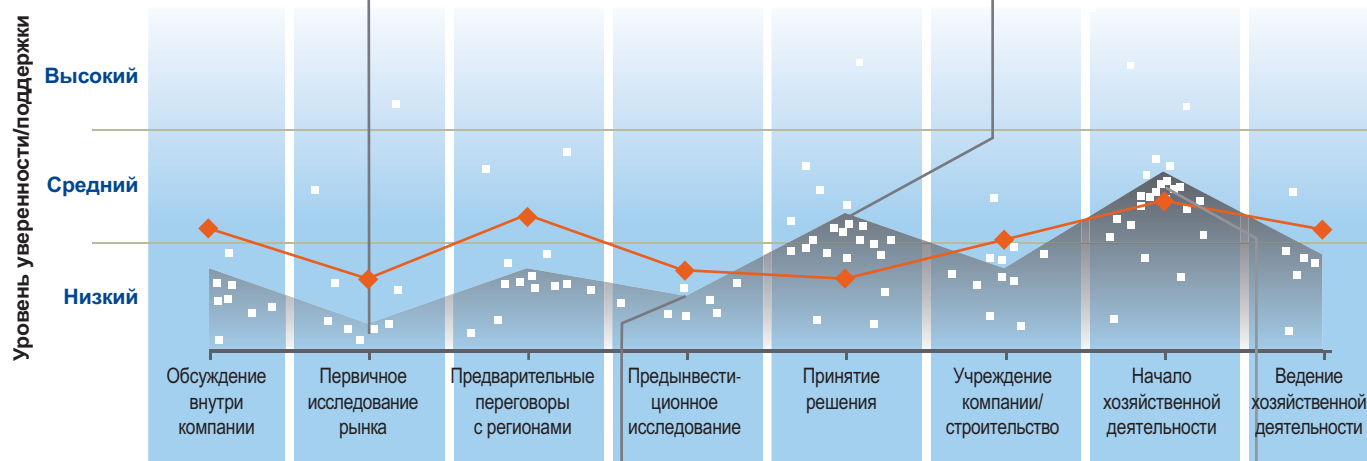
*Компания строительной отрасли из Западной Европы*

«Нам требовалось содействие в плане обеспечения инженерных коммуникаций, которые отвечали бы нашим производственным потребностям. Региональные власти обещали решить этот вопрос, долгое время не могли нам помочь и наконец признались, что этот вопрос не в их компетенции».

*Лесопромышленная компания из Северной Европы*

«Когда мы занимались реализацией нашего инвестиционного проекта, руководство региона оказывало нам всяческую поддержку: оно взяло на себя ответственность за выполнение всех работ по подготовке участка под строительство, предоставило в наше распоряжение инженерные коммуникации и обеспечило бесплатное подключение к линиям электропередач. Оно также взяло на себя все расходы по очистке территории бывшего завода, на которой хранились токсичные отходы».

*Компания автомобильной отрасли из Западной Европы*



**Условные обозначения:** каждая точка представляет одну историю инвесторов.

- Уровень уверенности инвестора
- ◆ Уровень поддержки, ощущаемой инвестором





Роль государства и особенности деловой культуры в стране происхождения иностранного инвестора существенно влияют на те ожидания, которые он связывает с органами власти страны инвестирования, а также на его отношения с администрациями.

- 35% европейских компаний считают, что государство играет важнейшую роль в инвестиционном процессе, однако только 42% из них оценили свой опыт общения с государственными структурами как положительный.
- 38% азиатских компаний считают, что государство играет важнейшую роль; опыт общения с госструктурами для этих компаний оказался положительным в 100% случаев.
- Лишь 20% северо-американских компаний считают, что государство играет важнейшую роль в инвестиционном процессе, при этом положительно оценили свой опыт общения с госструктурами 67% компаний.

**!** **Вопрос, требующий дальнейшего изучения**

## История шестая

«Важным, а зачастую и решающим фактором инвесторы считают то, насколько власть является дружелюбной и ответственной.

Правительство Калужской области со своей стороны делает все возможное для того, чтобы выполнять свои обязательства в полном объеме, на должном уровне и в срок – мы очень дорожим репутацией надежного бизнес-партнера.

Задача, которую я ставлю и перед собой, и перед всеми моими подчиненными, – работать так, чтобы ни один инвестор, который вложил хотя бы 1 доллар, евро или рубль в экономику Калужской области, никогда об этом не пожалел».

**Анатолий Артамонов,**

**губернатор Калужской области**

«Мы давно убедились, что высокая заинтересованность местной власти порой имеет решающее значение для инвестора. В Калужской области нет маловажных проектов.

Для нас важен каждый из них. И это совершенно не зависит от того, сколько вложил инвестор – 1 евро или 1 миллион евро».

**Руслан Заливацкий,**

**заместитель губернатора  
Калужской области**

«Есть ряд основополагающих принципов, которые должны разделять все участники проектной команды и на которых основывается инвестиционная философия Калужской области. Первый из этих принципов, которым руководствуется правительство Калужской области, – отсутствие каких-либо ограничений для инвесторов в выборе подрядчиков и партнеров. Второй из них заключается в том, что мы должны объективно оценивать свои возможности, и пустые обещания здесь неприемлемы».

**Владимир Попов,**

**министр экономического  
развития Калужской области**

## Инвестиционная философия (Калужская область)

Калужская область никогда не могла похвастаться ни специальной экономической зоной, ни богатыми запасами стратегически важных природных ресурсов и, будучи дотируемым регионом, не могла конкурировать с другими регионами, предлагавшими инвесторам исключительные льготы и преференции. Проанализировав ситуацию, руководство региона пришло к выводу, что в условиях нарастающей конкуренции между регионами (и странами) за увеличение объемов частных инвестиций Калужской области необходимо постараться найти собственную инвестиционную нишу. Для этого нужно понять, в чем именно заключаются конкурентные преимущества региона, и подготовить для инвестора уникальное предложение. «Победителем в этой гонке станет тот [регион], кто будет понимать рынок и спрос», – отметил Илья Веселов, генеральный директор Государственного автономного учреждения Калужской области «Агентство регионального развития Калужской области».

В отличие от многих регионов, которые в качестве конкурентных преимуществ называют действующие производственные мощности, инфраструктуру (например количество высших учебных заведений) или природно-ресурсную базу, Калужская область пошла по другому пути. Ее руководители попытались увидеть область глазами инвесторов и понять, что именно может привлечь их в регионе. В результате было решено сосредоточиться на следующих конкурентных преимуществах:

1. клиентоориентированная политика;
2. продуманный и эффективный подход к работе с инвесторами;
3. непрерывное развитие и совершенствование инфраструктуры региона;
4. выгодное географическое расположение Калужской области (близость к Москве и Европе).

Клиентоориентированный подход подразумевает, что к каждой компании, приходящей в регион, Калужская область относится как к партнеру, который ожидает получить выгоду от вложенных средств. Поэтому в данном случае роль правительства области заключается в том, чтобы «продать» своему клиенту (инвестору) «продукт», который тот желает купить:

- Наиболее ценный продукт – индустриальные парки с инфраструктурой, который позволяет в кратчайшие сроки локализовать производства на прозрачных юридических условиях.
- Возможность выбора площадок, удовлетворяющих требованиям инвесторов.
- Развитая транспортно-логистическая инфраструктура.
- Устойчивая инвестиционная политика – регион гарантирует равное отношение ко всем инвесторам.
- Прозрачные инвестиционные процессы и прочная поддержка со стороны региональных институтов развития.
- Приемлемые и реалистичные налоговые льготы, не обремененные какими-либо дополнительными обязательствами.

### «Проектная семья»

Инвестиционная философия Калужской области – лишь первый этап на пути формирования образцовой культуры работы с бизнесом в регионе. Здесь получило широкое распространение понятие

«проектная семья»: после того как инвестор принял решение вложить средства в проект в Калужской области, формируется единая команда и проект становится общим делом бизнеса и региона. Это центральный элемент инвестиционной философии региона.

Этой философии следуют все члены вертикали власти – от губернатора до муниципальных чиновников. Губернатор не только сам неукоснительно придерживается «золотых правил», но и требует того же от остальных. Это способствует формированию особой корпоративной культуры, которая хотя и не закреплена формально в документах, но существует уже как традиция и формирует модель профессионального поведения людей в данном конкретном месте.

### **«Золотые правила» Калужской области**

#### **Что нужно делать обязательно:**

- Предоставить инвесторам свободу выбора партнеров и подрядчиков.
- В полном объеме и без исключений выполнять обязательства перед инвесторами.
- Работать как единая проектная команда на протяжении всего процесса подготовки инвестора к началу производственной деятельности.
- Не сокращать административные барьеры, а ликвидировать их раз и навсегда.

#### **Что нельзя делать ни в коем случае:**

- НЕ делить инвестиции на крупные и незначительные или на важные и несущественные.
- НЕ давать процветать бюрократии, которая может способствовать расцвету коррупции.
- НЕ включать в инвестиционные соглашения любые обременения (например обязательство по строительству детского сада).

#### **Основные цели инвестиционной философии:**

- Конечная цель – привлечь больше инвесторов в регион.
- Сформировать и поощрять проявление представителями власти на местах именно партнерского подхода к работе с бизнесом, а не подхода с позиции «власть – бизнес».
- Нацеленность на результат.
- Дать всем участникам понять, что успешная реализация проекта – в интересах каждого.
- Сделать процесс прозрачным для всех его участников: исключить появление сторонних лиц, не имеющих отношения к проекту, или дополнительных расходов.
- Всячески содействовать открытости, с тем чтобы сделать процесс предсказуемым: если что-то сделать невозможно, необходимо сразу сказать «нет».

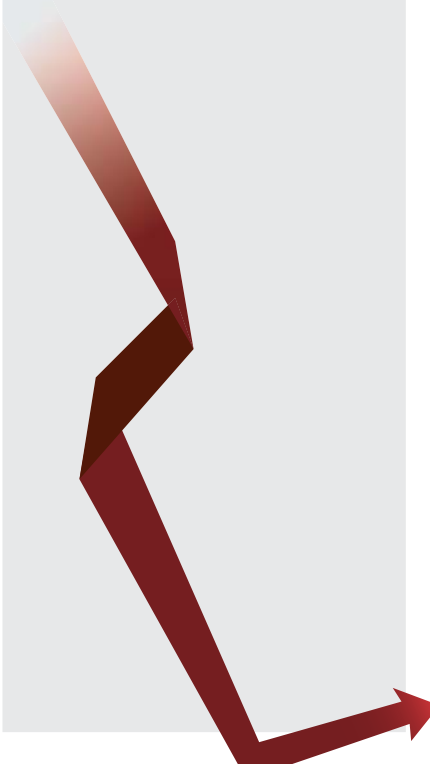
#### **Оценка успешности принятых мер:**

1. количество новых инвестиционных проектов;
2. объем привлеченных инвестиций.

«Мы регулярно проводили форумы, на которых встречались с представителями бизнеса, инвестировавшими в регион, чтобы понять суть проблем, с которыми они сталкиваются, и узнать, что, по их мнению, нам следует сделать. Мы используем буквально каждую возможность для прямого разговора с инвесторами – неофициальные встречи и встречи в рамках подготовки к заседаниям Совета по инвестициям при президенте РФ, одно из которых в этом году, например, проводилось в Калуге».

**Илья Веселов,**

**генеральный директор  
Государственного автономного  
учреждения Калужской области  
«Агентство регионального  
развития Калужской области»**



# Региональные власти должны активнее привлекать к информационной и «имиджевой» работе различные группы заинтересованных лиц

«Мы инвестировали средства в Кемеровской области для создания центра технической поддержки... При поиске подходящего места для центра сначала мы воспользовались услугами частной риэлторской фирмы, но дело не двигалось... Тогда мы обратились к местным властям, которые оказали нам всяческую поддержку, быстро нашли подходящее место для центра и помогли подготовить его к эксплуатации».

**Компания, работающая в сфере промышленного производства, Дальневосточная Азия**

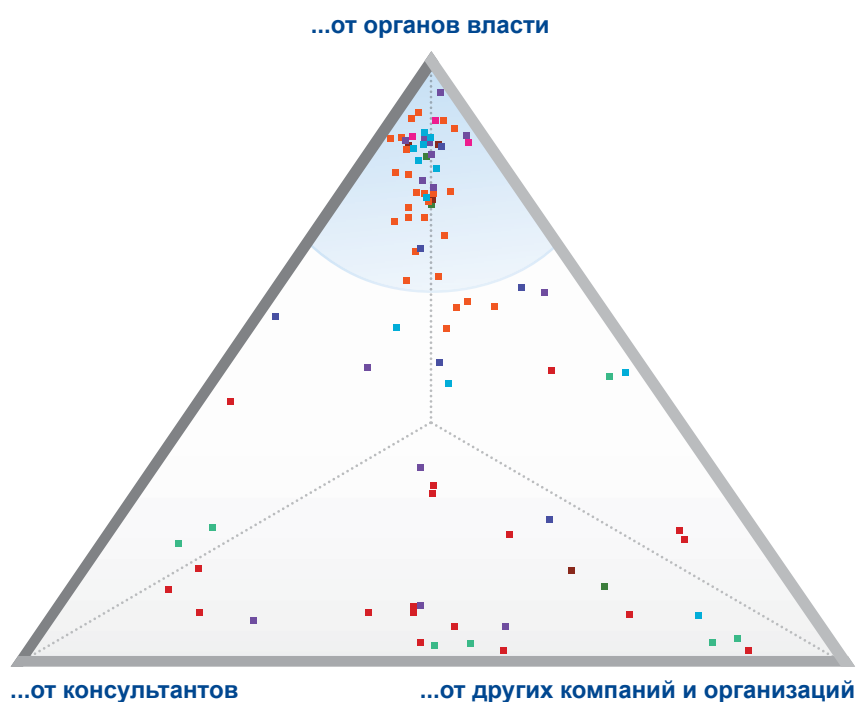
«Иностранцы часто предпочитают посмотреть, как здесь работает компания, которые пришли до них. Например, сейчас две немецкие фирмы планируют выйти на российский рынок, однако они выжидают, желая сначала посмотреть, как пойдут дела у нас».

**Компания, работающая в сфере промышленного производства, Западная Европа**

«Одна из проблем в России заключается в нехватке информации, что становится огромным препятствием при выходе на российский рынок».

**Банковская организация, Западная Европа**

Критически важную для реализации инвестиционного проекта информацию Вы получали...



**Условные обозначения:** каждая точка представляет одну историю инвесторов. Разные цвета обозначают страновую принадлежность инвесторов.

Управление потоками информации о регионе – важная задача для администрации, в противном случае существует риск, что эту функцию возьмет на себя кто-то еще (другие организации, консультанты и т.д.). В настоящее время иностранные компании в первую очередь обращаются к региональным администрациям, желая

напрямую получить информацию, критически важную для принятия инвестиционного решения. Тем самым власти получают шанс сформировать у потенциального инвестора положительный образ региона, поэтому важно правильно организовать работу по информационному обеспечению инвесторов.





**Власти должны повысить качество информации о регионе, которую получают инвесторы.**

- 70% компаний обращаются в органы власти за получением информации, критичной для проекта.
- 60% компаний оценивают опыт общения с властями по данному вопросу как негативный, из них 83% полагают, что эта ситуация типична для всех инвесторов.
- Если информация от власти не поступает, североамериканские фирмы обращаются к консультантам, западноевропейские компании обращаются к консультантам, а также интересуются мнением других фирм.

**Власти должны также расширять масштабы информационной работы, чтобы все больше компаний из различных отраслей видели в них главный источник ключевой информации о регионе, как это наблюдается среди компаний сектора высоких технологий.**

В настоящее время распределение по отраслям респондентов, отметивших органы власти как источник критически важной для реализации инвестиционного проекта информации, выглядит следующим образом:

- Высокие технологии (100%).
- Транспорт и логистика (80%).
- Промышленные рынки (78%).
- Сектор недвижимости (75%).
- Потребительский рынок (50%).

## **! Вопросы, требующие дальнейшего изучения**

«После общения с властями региона оправдались мои худшие опасения, так как они совершенно не понимают, что отнюдь не чиновники, а бизнес создает добавленную стоимость и обеспечивает экономический рост».

**Инвестор из Западной Европы**

«Оглядываясь назад, хочу сказать, что мы были приятно удивлены уровнем поддержки со стороны администрации и качеством получаемых услуг. С начала проекта прошло уже два года, власти свои обещания выполнили, и все идет так, как задумано».

**Компания, работающая в сфере промышленного производства, Южная Азия**





## История седьмая

«Программы повышения инвестиционной привлекательности приняты во многих регионах, но отличие Свердловской области от всех остальных заключается в том, что у нас определены конкретные сроки и выделены реальные средства для реализации данной программы».

**Елена Новоторженцева,**  
заместитель министра  
инвестиций и развития  
Свердловской области



## Стратегия коммуникации между областью и инвестором в Свердловской области

Создание полноценной и эффективной системы коммуникации региона с инвестором – относительно новая инициатива Правительства Свердловской области. Ее разработка началась в 2009–2010 гг. с целью повышения прозрачности и эффективности взаимодействия между региональными властями и инвесторами. Стратегия была направлена на повышение качества и своевременности информации, которую получают инвесторы во время двух основных этапов инвестиционного процесса:

- 1. Первичное изучение рынка:** необходима возможность быстрого и беспрепятственного сбора всей необходимой информации.
- 2. Этап строительства (до начала операционной деятельности):** установление прямого контакта инвестора с ответственными органами в рамках администрации области для получения необходимой поддержки во время всего процесса создания предприятия.

Кроме того, данный подход (более тесное взаимодействие региона с инвестором) рассматривается как двусторонний процесс, в рамках которого отзывы и критические замечания инвесторов по тем или иным аспектам инвестиционного процесса принимаются администрацией в работу, что позволяет усовершенствовать процессы и удовлетворить ожидания всех инвесторов.

Стратегия коммуникации между областью и инвестором состоит из четырех основных инструментов:

- 1.** Система U2020 – вход для инвесторов в режиме «одного окна».
- 2.** Совет по инвестициям под непосредственным руководством губернатора Свердловской области.
- 3.** Инвестиционный портал Свердловской области и интерактивная инвестиционная карта региона.
- 4.** Электронные инвестиционные паспорта муниципальных образований.



Перечисленные инструменты стали основой разработки стратегически важного для области документа – Программы повышения инвестиционной привлекательности Свердловской области на 2011–2015 гг., которая устанавливает конкретные сроки, распределяет обязанности участников программы и выделяет средства на ее реализацию.

### **1. Система U2020**

Разработана в формате «одного окна» и предназначена для инвесторов, желающих вложить средства в экономику региона:

- Потенциальный инвестор открывает на сайте личный кабинет и загружает туда информацию с кратким описанием проекта.
- По каждому проекту назначаются кураторы от органов власти, выступающие в роли консультантов.
- Задачи распределяются и отслеживаются в режиме онлайн.
- Если у инвестора возникают какие-либо вопросы, он также может в режиме онлайн напрямую обратиться к лицу, ответственному за решение конкретного вопроса.

#### **Основные цели внедрения U2020:**

- Сократить бюрократические барьеры, отпугивающие новых инвесторов.
- Повысить прозрачность процесса для всех его участников: система позволяет инвестору, всем представителям органов власти и министрам следить за прохождением документов в режиме онлайн и сразу видеть возникающие затруднения.
- Внедрить более эффективный контроль и обеспечить постоянную поддержку со стороны администрации области.
- Получить инструмент оценки и мониторинга развития деловой активности в регионе в динамике за тот или иной период времени.

**2. Совет по инвестициям в Свердловской области (начал свою работу в 2012 году)** объединил в себе работу Комиссии по модернизации и технологическому развитию экономики Свердловской области и Консультативного совета по иностранным инвестициям в Свердловской области.

«Муниципальные власти наделены огромными полномочиями, которые могут использовать как для того, чтобы содействовать проекту, так и для того, чтобы заблокировать его. Разработка инвестиционных паспортов муниципальных образований – проект первостепенной важности, поскольку позволяет привлечь глав муниципалитетов к активной работе по повышению инвестиционной привлекательности подведомственных территорий и активному взаимодействию с бизнесом».

*Из интервью с Дмитрием Ноженко, министром экономики Свердловской области*



Заседания Совета проводятся не реже одного раза в два месяца, в них принимают участие руководители всех министерств, представители бизнес-сообщества и общественных организаций, а также эксперты. Совет призван сделать инвестиционную политику области открытой, а отношения с бизнесом партнерскими.

Задача Совета – стать площадкой:

- для прямого обсуждения приоритетных направлений социально-экономического развития Свердловской области в сфере осуществления инвестиционной деятельности;
- выработки новых подходов к реализации инвестиционной политики и стимулированию инвестиционной активности в регионе;
- организации всех участников инвестиционного процесса и оперативного решения проблем инвесторов.

### **3. Инвестиционный портал Свердловской области (на этапе разработки)**

Предполагает ежегодное обновление и будет содержать самые свежие данные о численности и составе населения, дорогах, инфраструктуре и инженерных коммуникациях, инвестиционных площадках, реализуемых и планируемых инвестиционных проектах (как на базе существующих объектов, так и предполагающих создание объектов с нуля), доступ к которым будет возможен в режиме онлайн.

### **4. Электронные инвестиционные паспорта муниципальных образований**

Инвестиционные паспорта муниципальных образований формируются на основе более 400 статистических показателей и заполняются администрациями муниципальных образований ежегодно. На основе данных инвестиционных паспортов формируется ежегодный рейтинг инвестиционной привлекательности муниципальных образований Свердловской области.

Создание рейтинга инвестиционной привлекательности муниципальных образований Свердловской области позволяет дать объективную и комплексную оценку условий и возможностей ведения инвестиционной и предпринимательской деятельности на территории каждого муниципального образования, а также создает основу



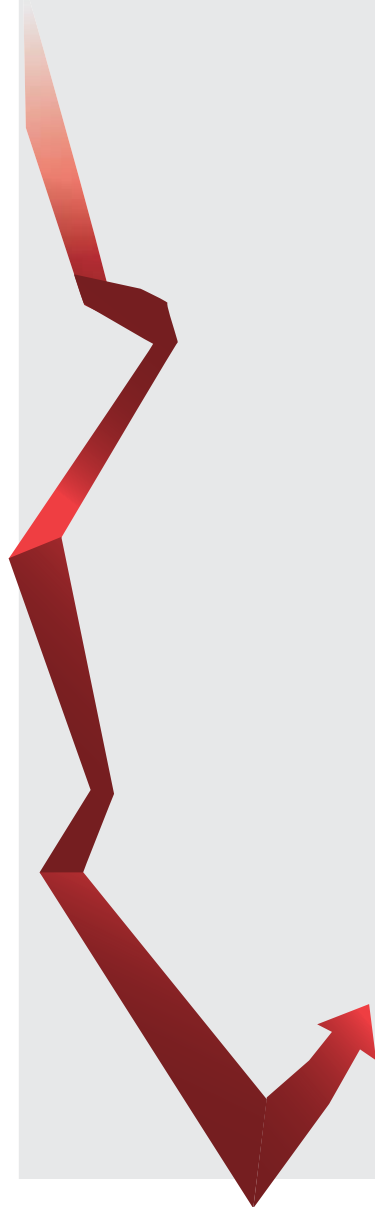
для активного позиционирования инвестиционных площадок и инвестиционных проектов, расположенных на территории муниципальных образований Свердловской области.

Рейтинг инвестиционной привлекательности муниципальных образований Свердловской области оценивается по следующим направлениям:

- социально-демографический потенциал территории (отражает уровень обеспеченности трудовыми ресурсами);
- экономический потенциал территории (отражает уровень экономического развития);
- ресурсный потенциал территории (отражает доступность природных и коммунальных ресурсов);
- инфраструктурный потенциал территории (отражает уровень развития транспортной, финансовой и коммунальной инфраструктуры);
- инвестиционный потенциал территории (отражает уровень инвестиционной активности).

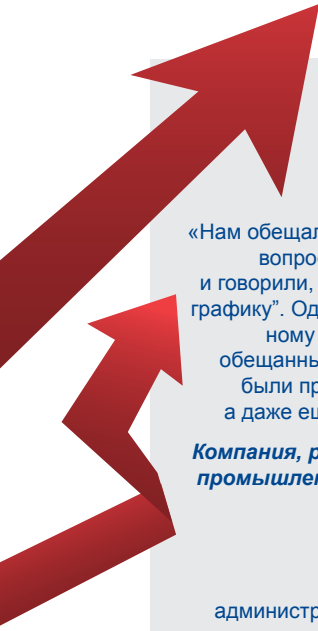
Полученные значения по каждой группе показателей были объединены в две группы: статические (сумма ресурсного и инфраструктурного потенциалов) и динамические (сумма социально-демографического, экономического и инвестиционного потенциалов). На основе полученных значений по двум группам показателей была осуществлена следующая классификация муниципальных образований:

- группа «Территории роста» (высокий темп роста, высокий уровень обеспеченности инфраструктурой и ресурсами);
- группа «Территории стабильного развития» (высокий темп роста, ограниченный уровень обеспеченности инфраструктурой и ресурсами);
- группа «Территории потенциального развития» (низкий темп роста, высокий уровень обеспеченности инфраструктурой и ресурсами);
- группа «Территории ограниченного развития» (низкий темп роста, низкий уровень обеспеченности инфраструктурой и ресурсами).





# Регионы постепенно завоевывают доверие инвесторов, однако действия территориальных подразделений федеральных органов исполнительной власти и муниципальных органов власти, к сожалению, могут приводить к противоположному результату



«Нам обещали, что помогут решить вопросы с инфраструктурой, и говорили, что все идет «согласно графику». Однако ближе к намеченному сроку выяснилось, что обещанные работы не только не были практически завершены, а даже еще не планировались».

**Компания, работающая в сфере промышленного производства, Западная Европа**

«Помимо обычных административных процедур, мы не столкнулись с какими-либо серьезными препятствиями. Более того, власти региона предоставили нам существенные налоговые льготы и построили объездную дорогу к одной из наших фабрик».

**Компания, работающая на потребительском рынке, Западная Европа**

«Похоже, что муниципальные власти плохо разбираются в своей работе. Нам приходится все перепроверять у своих юристов».

**Инвестор из Западной Европы**

Отвечая на вопросы о доверии к региональным органам власти, инвесторы демонстрируют крайность суждений, от «высокой степени доверия» до его «полного отсутствия». Лишь очень небольшое число респондентов придерживаются золотой середины (т.е. по одним вопросам испытывают доверие, по другим нет). Похоже, что некоторые регионы делают все от них зависящее, чтобы помочь иностранным инвесторам (отсюда ответы о «высокой степени доверия»), в то время как другие не делают буквально ничего.

При оценке опыта общения с федеральными и муниципальными органами исполнительной власти суждения респондентов становятся более негативными. Говорит ли это о том, что опыт регионов по внедрению ориентированного на бизнес

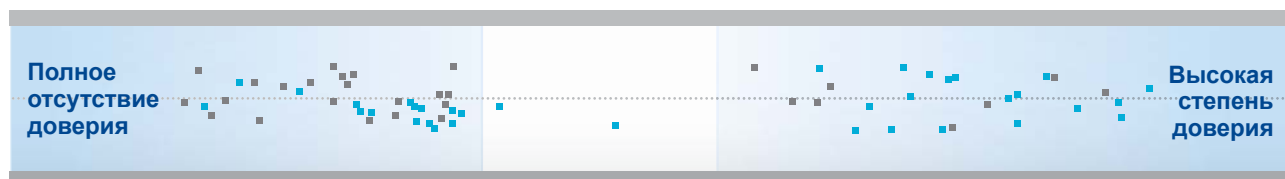
подхода при взаимодействии с инвесторами не внедряется на других уровнях власти?

Чтобы минимизировать негативное впечатление, регионам следует либо сокращать количество чиновников, вовлеченных в каждый инвестиционный процесс, либо более эффективно координировать свои действия с органами федеральной и муниципальной исполнительной власти, а также естественными монополиями для улучшения качества услуг, предоставляемых бизнесу. В конечном итоге это может потребовать обсуждения того, какие функции и обязанности должны быть возложены на всех чиновников региональной администрации в целях обеспечения единой эффективной системы поддержки инвесторов в регионе.

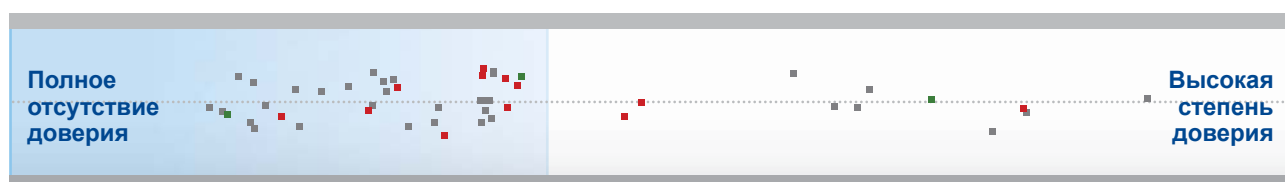




## Региональные правительства



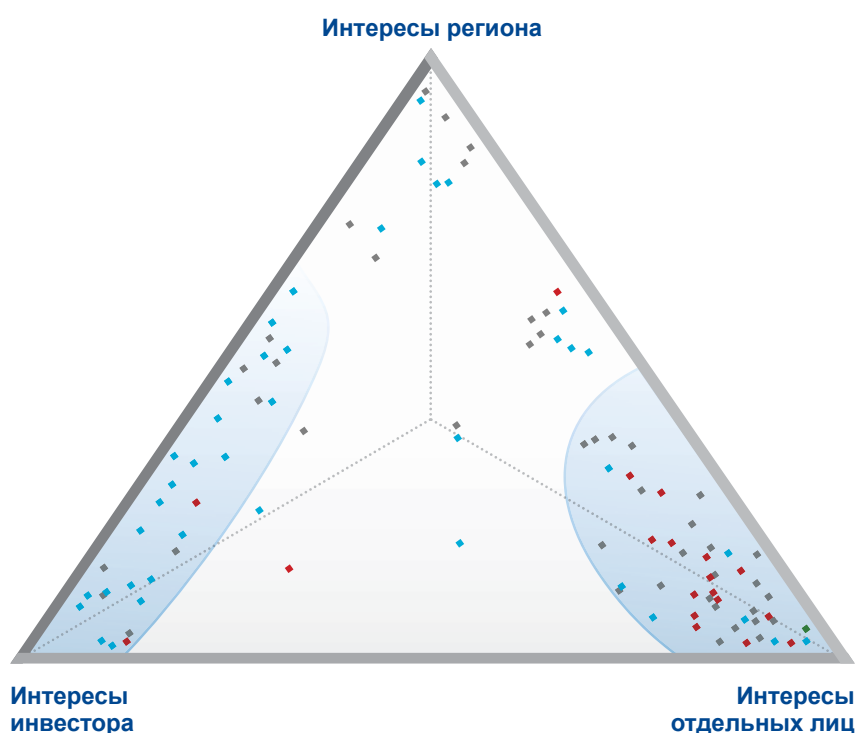
## Федеральные и муниципальные власти



**Условные обозначения:** синими точками обозначены отзывы инвесторов о результатах сотрудничества с региональными органами власти, красными — с муниципальными, зелеными — с федеральными (и территориальными) органами власти, серыми — с органами власти всех уровней.

Необходимо приложить максимум усилий, чтобы в сжатые сроки минимизировать коррупцию. Это также подразумевает преодоление укоренившегося среди чиновников всех уровней восприятия инвесторов как «денежных мешков» для региональных бюджетов

Чьи интересы учитывались в первую очередь при реализации Вашего проекта в выбранном регионе?



Условные обозначения: каждая точка представляет одну историю инвесторов.

Коррупция в России является огромной проблемой: в 2012 году страна заняла 133-е место из 176 возможных в Индексе восприятия коррупции<sup>1</sup>, составленном международной общественной организацией Transparency International. Как показало наше исследование, для 40% иностранных компаний, планирующих инвестиции в России, коррупция на различных уровнях власти оказалась серьезной проблемой.

Одна из целей, которые мы ставили перед собой, – попытаться определить корни этого явления, с тем чтобы помочь губернаторам, решившим вести непримиримую борьбу с коррупцией, лучше понять ее причины и определить наиболее эффективные методы ее искоренения.

По словам инвесторов, общая проблема заключается в том, что власти региона зачастую ожидают от компании дополнительных вложений в экономику региона, даже когда для этого нет экономического обоснования. Часто получение налоговых льгот увязано с выполнением дополнительных требований, что заставляет инвестора с опаской относиться к подобным инициативам (иногда власти даже пытаются диктовать фактический размер инвестиций компании в соответствии со своими планами социального развития региона).

## Инвестиции в бизнес, а не регион

Проблема заключается в том, что региональные власти часто воспринимают компании как инвесторов в экономику региона, в то время как компании

инвестируют не в регион, а в свой собственный бизнес, который по стечению обстоятельств ведется в этом регионе. Помимо этого, руководствуясь самыми лучшими побуждениями, власти могут пытаться принудительно внедрять принцип корпоративной социальной ответственности, призывая компании жертвовать средства на те или иные социальные проекты или организации. Руководству многих регионов неясны выгоды от иностранных инвесторов кажутся недостаточными, и они начинают воспринимать зарубежные компании как «денежные мешки» для пополнения дефицитных местных бюджетов или финансирования отдельных социальных проектов, пользующихся особой поддержкой ключевых фигур в региональной администрации.

Подобное восприятие может не только отпугивать инвесторов (вынуждая их искать более «дружелюбные» к бизнесу страны или регионы), но также и способствовать расцвету коррупции. Ведь если даже среди высших административных лиц преобладает (а, по мнению зарубежных инвесторов, это так) точка зрения, что инвестор должен «платить» за привилегию открытия и ведения бизнеса в регионе, то это провоцирует взяточничество и на низших уровнях власти, работники которых, соответственно, также ожидают «вознаграждений».

Власти должны ясно понимать, что ПИИ приносят в регион ощутимые не прямые выгоды сами по себе, и не требовать дополнительных затрат – для личной или общественной пользы.

«Несмотря на то что мы являемся единственной иностранной компанией и крупнейшим налогоплательщиком в регионе, мы постоянно получаем от властей письма с просьбой профинансировать тот или иной проект».

*Инвестор из Северной Америки*

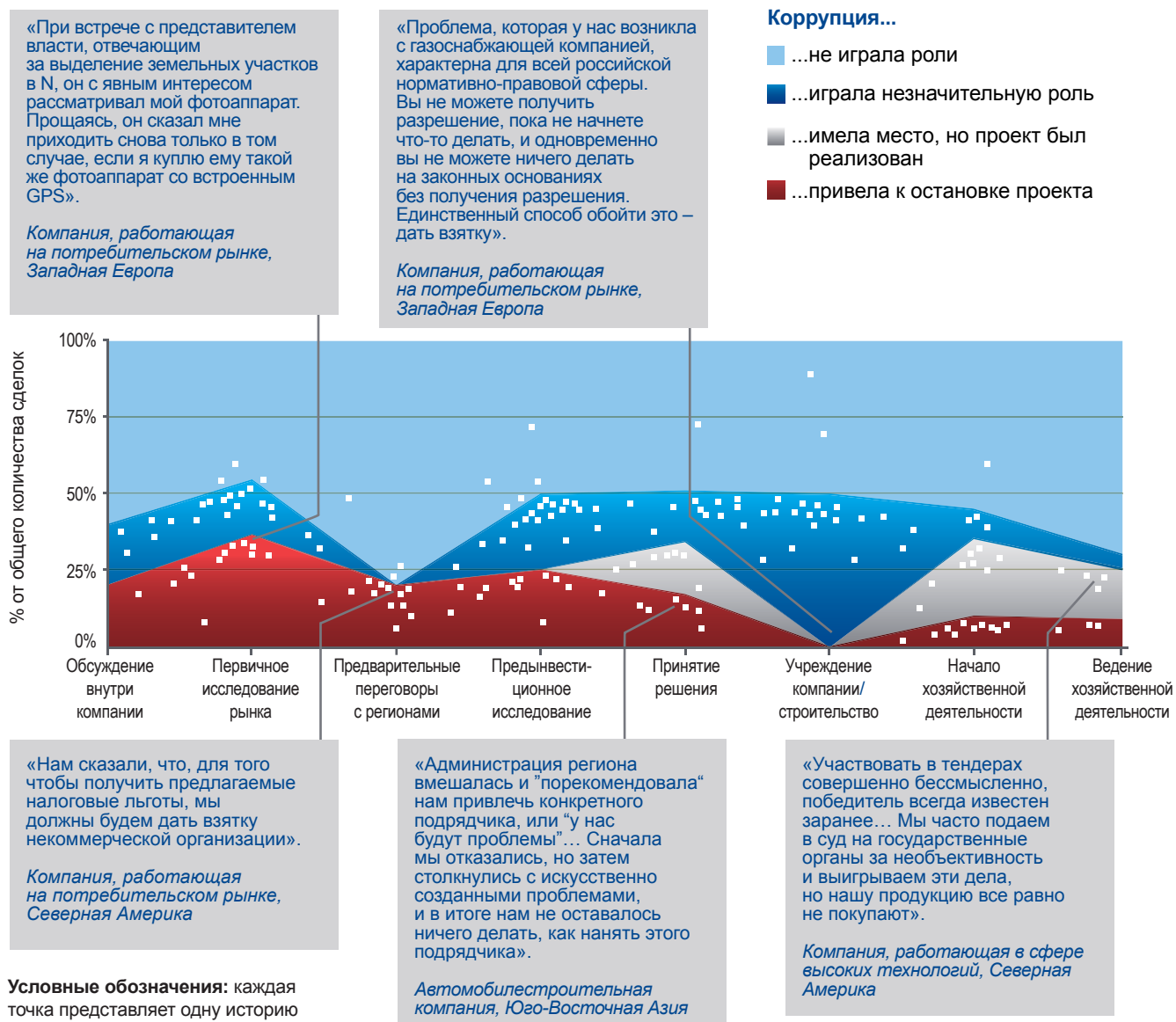
«Мы планировали осуществить инвестиции в городе N, однако глава муниципальной власти дал нам ясно понять, что мы должны будем работать только с теми субподрядчиками, которых он нам укажет».

*Компания, работающая в сфере промышленного производства, Западная Европа*

1. Индекс восприятия коррупции (The Corruption Perceptions Index (CPI)) ранжирует страны в зависимости от восприятия коррумпированности их публичного сектора. Источники, используемые при составлении данного рейтинга: исследования бизнес-сообщества, оценки аналитиков коммерческих рисков, национальные эксперты из международных институтов.

# Коррупция является причиной остановки 1 из 7 инвестиционных проектов


## Уровень коррупции на протяжении всего цикла проекта









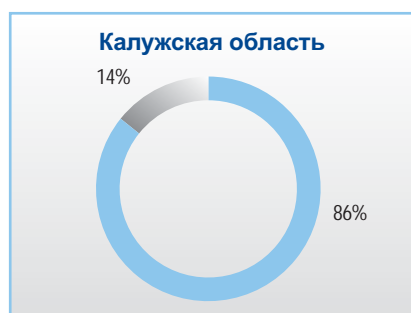
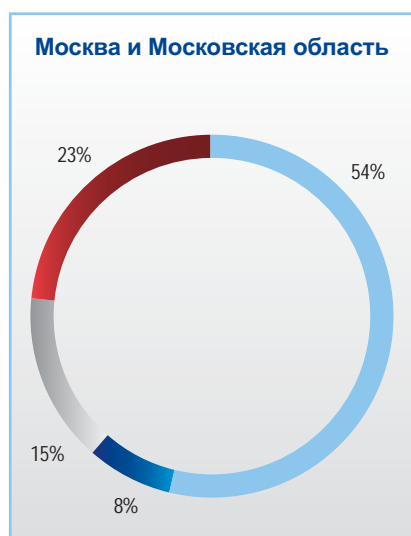


## Проблема коррупции может становиться острее по мере роста региона

Регионы по мере своего роста могут все чаще сталкиваться с проблемой коррупции.

Наблюдения показывают, что коррупция сильнее в регионах с более высоким уровнем ПИИ.

### Коррупция в Вашей истории...



- ...не играла роли
- ...играла незначительную роль
- ...имела место, но проект был реализован
- ...привела к остановке проекта

Размер круга иллюстрирует объем ПИИ в регионы в 2011 г.



Примечание: комментарии инвесторов относятся к опыту последних нескольких лет.

Коррупция, на наш взгляд, коренится в образе мышления отдельных представителей власти: они рассматривают частные инвестиции как дополнительный источник средств (помимо поступающих в виде инвестиций по договорам о развитии бизнеса), которые они могут направлять не только на развитие региона, но использовать для личного обогащения. Можно смело говорить о том, что именно коррупция стала причиной провала каждого из семи инвестиционных проектов, что, если рассматривать ситуацию в целом, означает огромную потерю инвестиционной выручки для страны.

В связи с этим основные усилия властей регионов должны быть направлены на борьбу с коррупцией. Принятие на вооружение и успешное использование лучших наработок

международной практики для решения этой проблемы станет важным шагом на пути к улучшению глобального восприятия России как наиболее привлекательного объекта для инвестиций в развитие бизнеса.

Однако следует понимать, что борьбу с коррупцией надо вести одновременно с принятием превентивных мер в регионах, где возможностей для коррупции пока значительно меньше из-за более низких объемов частных инвестиций и где коррупция пока еще не приобрела угрожающих масштабов. Часть стратегий роста этих регионов должна содержать предельно четко сформулированные инициативы, направленные в первую очередь на то, чтобы не допустить укоренения коррупции в мышлении и практике работы представителей органов власти.

#### **С проблемой коррупции сталкивались все инвесторы, независимо от страны происхождения.**

- 1.** В то же время компании из стран, где действует жесткое законодательство о противодействии коррупции (такие как США), более определенно говорят о том, что они не платят взятки. Вместе с тем остается неясным, приводит ли их нежелание платить к уменьшению коррупции в регионах их присутствия или говорит о нежелании таких компаний инвестировать в экономику регионов, имеющих репутацию коррупционных.
- 2.** Коррупция также не привязана к отраслям, хотя в нашем исследовании чаще всего фактор коррупции отмечался компаниями потребительского рынка – в 60% случаев.
- 3.** Кроме того, по всей видимости, коррупция на региональном уровне встречается реже:
  - региональные органы власти – 30% случаев;
  - муниципальные органы власти – 60% случаев;
  - федеральные органы власти и их территориальные органы – 70% случаев.

## **! Вопрос, требующий дальнейшего изучения**

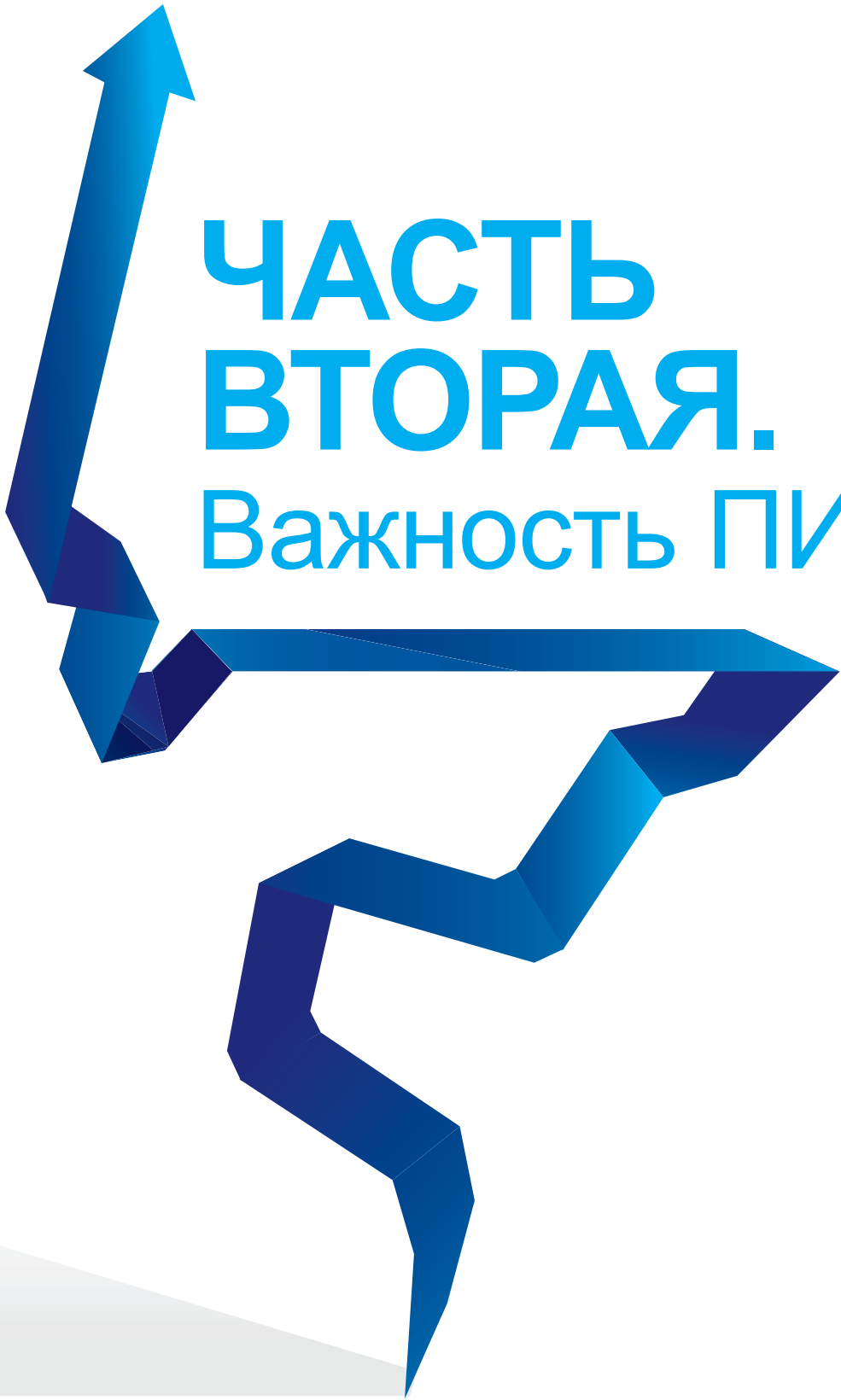
«Коррупция не является для нас проблемой, поскольку мы сразу объявляем всем партнерам, что являемся прозрачной публичной компанией и согласно правилам FCPA [Закон США о запрете подкупа иностранных должностных лиц] не даем взятки».

**Компания, работающая в сфере высоких технологий, Северная Америка**

«Чтобы получить разрешение на строительство склада, мы около двух лет пытались действовать законным способом. Однако муниципальные власти заставляли нас приходить снова и снова с различными документами, которые они отказывались принимать, вынуждая тем самым дать им взятку».

**Компания, работающая на потребительском рынке, Западная Европа**





# ЧАСТЬ ВТОРАЯ.

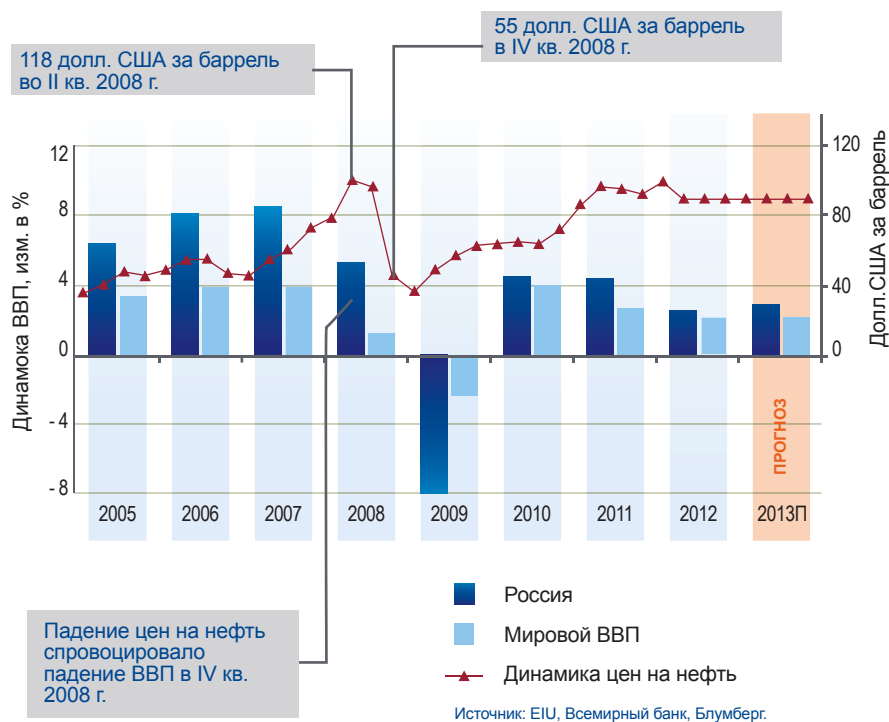
## Важность ПИИ

# Неопределенные перспективы развития российской экономики

Более глубокая интеграция России в мировую экономику в течение прошедшего десятилетия укрепила темпы ее экономического роста, но в то же время и усилила ее уязвимость перед воздействием внешних потрясений. ВВП России в кризисном 2009 году сократился практически на 8% из-за резкого падения цен на нефть. Сегодня Всемирный банк прогнозирует

новый спад цен на нефть в 2013 году (до 80 долл. США за баррель), что грозит снизить темпы роста российской экономики до 1,5%<sup>1</sup>, а Минэкономразвития России уже скорректировало прогноз темпов роста ВВП до 2,4%<sup>2</sup>. Закономерно предположить, что более резкое снижение цен может спровоцировать повторение сценария 2009 года.

## Российский и мировой ВВП и динамика цен на нефть (2005–2013 гг.)



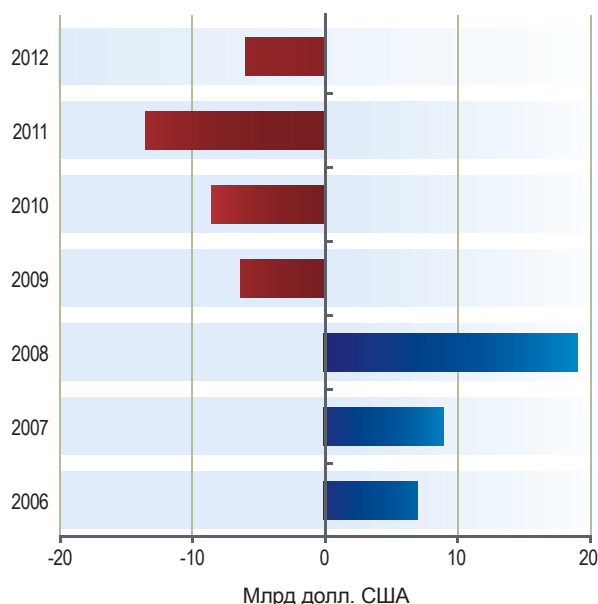
1. Необходимость оздоровления экономики. Доклад об экономике России; № 28. Вашингтон. Всемирный Банк. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2012/10/16814608/reinvigorating-economy>, стр.27
2. Оценку представил 11 апреля 2013 г. заместитель министра экономического развития А.Н. Клепач.



Подобное положение российской экономики вызывает опасения на фоне продолжающегося со времен кризиса оттока капитала из страны, необходимого для модернизации экономики. Если Россия не сумеет преодолеть эту тенденцию, ей придется смириться с невысокими темпами роста, которые уже в 2012

году стали самыми низкими за прошедшие полтора десятилетия<sup>1</sup>, и в целом нет значительных оснований полагать, что в 2013 году ситуация существенно улучшится. Это, безусловно, отрезвляет, особенно если учесть, что цены на нефть в 2012 году почти достигли рекордного уровня<sup>2</sup>.

#### Чистый приток и отток капитала в России (2006–2012 гг.)



Источник: EIU.

1. За исключением кризисных 1998 и 2009 гг.
2. Необходимость оздоровления экономики. Доклад об экономике России № 28. Вашингтон, округ Колумбия – Всемирный банк. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2012/10/16814608/reinvigorating-economy>, стр.2.

#### УЯЗВИМОСТЬ ПЕРЕД ВНЕШНИМИ ФАКТОРАМИ

Резкий спад российской экономики в 2009 году, наблюдавшийся по мере усиления глобального кризиса, продемонстрировал ее беззащитность перед внешними факторами. Чрезмерная зависимость от нефтегазовых доходов практически не оставила России возможности справиться с последствиями резкого падения мирового спроса на основные продукты ее экспорта. Возобновилась дискуссия о том, не носил ли уверенный рост российской экономики до 2008 года преходящий характер, учитывая, что фундаментом для роста стали высокие цены на нефть. Рост нефтегазовых доходов в этот период создал иллюзии, будто структурные реформы, необходимые для оздоровления экономики, можно отложить еще на некоторое время: несмотря на устойчивый рост структурных инвестиций до кризиса, «их доля в объеме ВВП все равно была низкой по сравнению с аналогичным показателем других быстроразвивающихся стран»\*. Все это говорит о продолжающейся зависимости российской экономики от сырьевого экспорта и ставит на повестку дня вопрос: не оставит ли страну очевидная уязвимость ее экономики беззащитной перед лицом будущих внешних потрясений?

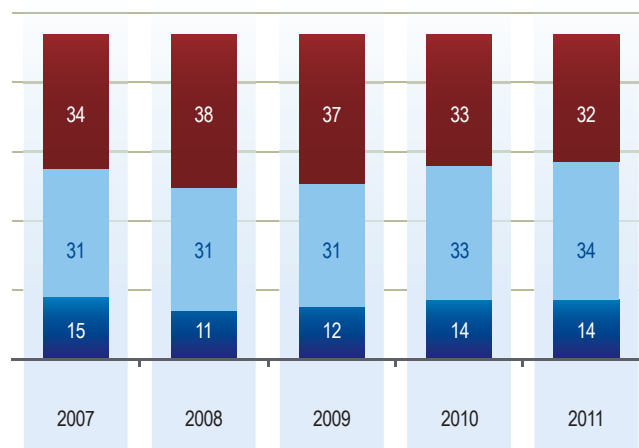
\* ОЭСР

## Угроза для российских регионов

Общий спад мировой экономики может привести к увеличению количества регионов России, нуждающихся в дополнительных федеральных дотациях. К моменту написания отчета их количество практически вернулось к докризисному уровню, однако ситуация может начать меняться в противоположном направлении, что усугубляется

сокращением финансовых рычагов регулирования ситуации, доступных федеральному бюджету: значительная часть резервных фондов была потрачена на преодоление кризиса 2009 года. Внезапный экономический шок может значительно ухудшить положение многих, если не всех российских регионов.

### Регионы, дотируемые из федерального бюджета (2007–2011 гг.)



Источник: Росстат.

- Сильно дотируемые регионы (более 10% регионального бюджета)
- Дотируемые регионы (1–10% регионального бюджета)
- Экономически самостоятельные регионы



# Важность ПИИ для развития локальной экономики

Судя по всему, не все регионы в полной мере осознают, насколько важна роль ПИИ в экономическом развитии на региональном уровне. ПИИ способствуют росту производительности за счет усиления конкуренции, привнесения новых технологий и развития квалификации рабочей силы. С другой стороны, противники ПИИ отмечают, что международные компании вытесняют менее опытные местные компании, переманивая лучших местных специалистов, и репатрируют прибыль – на это указали ряд регионов.

Вместе с тем данная позиция местных властей в конечном итоге может оказаться пагубной для локальной экономики. Попытка «защитить» местных производителей посредством субсидий (за счет налогоплательщиков) или открыто враждебного отношения к новым компаниям-конкурентам в итоге подрывает развитие местной экономики. Эти действия не только лишают регион возможности максимально использовать свой потенциал (а также увеличить налоговые поступления в регион), но и приводят к «замораживанию»

## Прямые иностранные инвестиции – благо?

В таблице ниже приводятся как позитивные, так и негативные эффекты ПИИ. Следует отметить, что негативные эффекты, хотя они, безусловно, присутствуют, носят краткосрочный характер и в основном наблюдаются в регионах с низкой конкурентоспособностью. В долгосрочной же перспективе ПИИ стимулируют устойчивый экономический рост и поэтому должны быть включены в региональную стратегию развития в качестве одного из ключевых компонентов.

| Позитивные эффекты ПИИ  | Негативные эффекты ПИИ  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Увеличивают объем долгосрочных капиталовложений в основные средства, которые в отличие от портфельных инвестиций менее подвержены циклическому поведению при спадах экономики (т.е. не склонны к выведению капитала), следовательно, менее волатильны</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Они привлекают наиболее квалифицированных специалистов с рынка труда и иные ресурсы, что создает дефицит и приводит к росту стоимости ресурсов</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Повышают квалификации местных работников за счет вовлечения в современные производственные процессы</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Они создают очень сильную конкуренцию местным компаниям, особенно в сфере инноваций</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обеспечивают трансфер технологий и методов производства</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ «Эффект вытеснения»: вместо усилий по повышению производительности местные компании могут попросту закрывать неконкурентное производство. Иностранные инвесторы также могут закрыть неконкурентоспособные части приобретенных ими региональных компаний</li> </ul>                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Стимулируют спрос на товары местного производства, помогая местным производителям повышать качество продукции</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Расходы на привлечение ПИИ (прямые административные издержки и предоставляемые льготы) могут значительно превышать прямые выгоды от них, особенно при отсутствии способности локальной экономики реализовать не прямые позитивные эффекты от присутствия иностранных компаний</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Способствуют росту конкуренции, стимулирующей увеличение производительности всех конкурирующих компаний</li> </ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Способствуют развитию малого и среднего бизнеса, развивая предпринимательскую культуру населения и подготавливая рынок к появлению новых продуктов и услуг</li> </ul>  |   |



средств производства (площадки, коммуникации, капитал, трудовые ресурсы), которые могли бы быть использованы более эффективно с экономической точки зрения.

Нельзя утверждать категорично, что ПИИ являются благом для любой экономики. Однако в то время как крупнейшие и быстрорастущие экономики (США и Китай) привлекают существенные объемы инвестиций, для России было бы ошибкой не предпринимать усилий для увеличения собственного притока иностранных инвестиций и, как следствие, увеличения производительности труда, создания новых рабочих мест и улучшения среды для ведения бизнеса.

## Непрямые позитивные эффекты от ПИИ – «спилловеры»

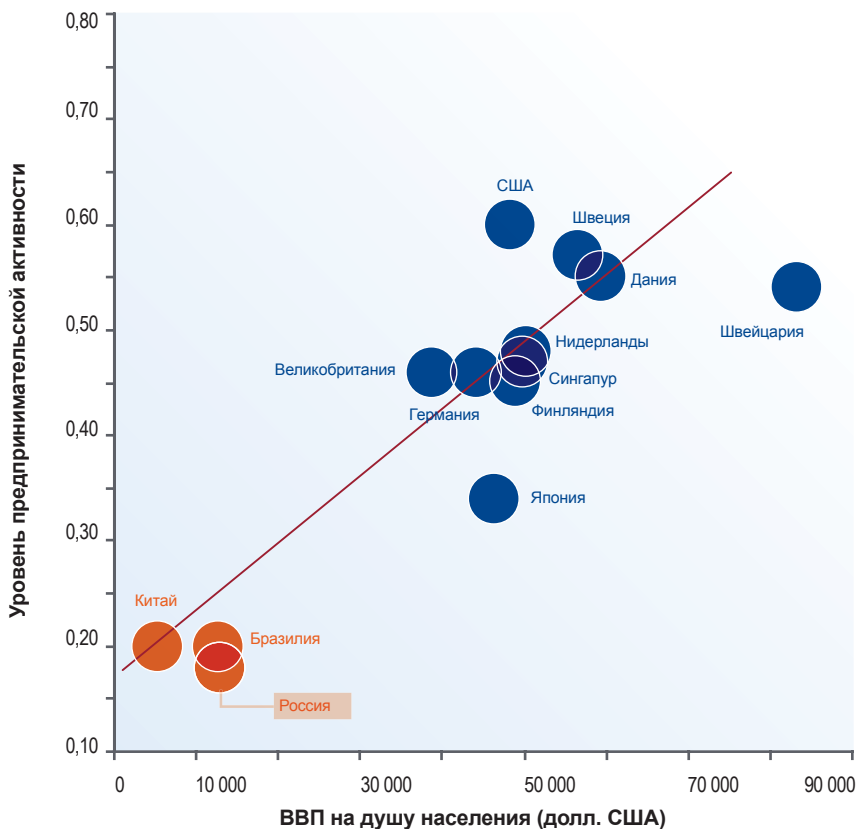
Иностранные инвесторы приносят капитал и знания – новейшие технологии и управленческие

решения ведения бизнеса, которые необходимы регионам для развития. Они выводят местную экономику на качественно новый уровень, стимулируя локальный бизнес увеличивать производительность.

Ключевая выгода от ПИИ состоит в совершенствовании практик ведения бизнеса, которые способствуют развитию технических и деловых квалификаций местных работников. Это, в свою очередь, делает их более восприимчивыми к появляющимся на рынке возможностям для открытия собственного дела и стимулирует развитие предпринимательства.

Результатом вышеизложенных непрямых позитивных эффектов от ПИИ может стать всплеск предпринимательской активности, который способствует дальнейшему повышению производительности и экономическому росту – процесс, который можно наблюдать в наиболее развитых странах мира и который явно отсутствует в России.

### Корреляция предпринимательской активности и ВВП на душу населения



Источники: база данных EIU, Глобальный мониторинг предпринимательства (GEM) 2011–2012, Глобальный индекс развития предпринимательства (GEDI).



## «Поглощающая способность»

Использование не прямых позитивных эффектов от ПИИ требует развитой «поглощающей способности», т.е. благоприятной среды для извлечения пользы из этих не прямых эффектов, которая включает в себя:

1. Качественные трудовые ресурсы – они обеспечивают наличие востребованных рынком квалификаций у местных рабочих, позволяя им быть эффективными в современном производственном процессе.
2. Благоприятный бизнес-климат – наличие бизнес-ориентированных институтов развития, оказывающих поддержку любым компаниям, стимулирующих рост производительности (например, база НИОКР, финансовых институтов, института развития предпринимательских компетенций и т.д.). Все это создает значительный рынок поставщиков и покупателей, благоприятный для создания и роста успешного малого и среднего бизнеса.

### Бизнес-климат

С точки зрения многих частных инвесторов, бизнес-климат является важнейшей составляющей общего инвестиционного климата в регионах. Другими словами, бизнес-климат – это те самые «мягкие» факторы, которые определяют условия осуществления экономической деятельности.

*«Бизнес-климат – это множество элементов: правила, инициативы, льготы, сотрудничающие организации, совокупность которых напрямую влияет на производительность труда и инновационный характер конкуренции».*

**Майкл Ю. Портер**

**Конкуренция на распутье: выбор направления будущего развития российской экономики (2012)**

| Бизнес-климат   | Инвестиционный климат  |
|---|--|
| ■ Институты (система образования, база НИОКР, получающая государственное финансирование)            | ■ Физическая инфраструктура (в том числе коммунальные предприятия) |
| ■ Нормативная база (защита частной и интеллектуальной собственности)                                | ■ Запасы природных ресурсов  |
| ■ Административная среда (прозрачные процедуры, отсутствие бюрократических барьеров)                | ■ Географическое положение   |
| ■ Конкурентная среда (нормативно-правовая база предпринимательства, эффективная финансовая система) | ■ Объем и развитость местного рынка сбыта                          |
| ■ Уровень развития технологий, а также квалификации и компетенции персонала                         | ■ Количество рабочей силы  |

Региональным правительствам следует в полной мере осознать тот факт, что иностранные инвесторы могут создавать множественные позитивные эффекты в региональной экономике, и сфокусироваться на развитии «поглощающей способности» региона. В долгосрочной перспективе это создаст условия для развития у местных работников уверенности в своих способностях начать предпринимательскую деятельность и необходимых для этого навыков.

Возможные новые «ниши» для предпринимательской активности местного бизнеса, прежде всего малого:

1. Реализация коммерческих возможностей, упущенных более крупными компаниями.
2. Использование цепочки стоимости, созданной иностранными компаниями.
3. Производство сопутствующих товаров и услуг, рынок для которых ранее отсутствовал.
4. Создание товаров-заменителей.
5. Достижение равных позиций с иностранными компаниями-конкурентами как на внутреннем рынке, так и на внешнем.

Это так называемый цикл развития, который региональным правительствам необходимо стимулировать.

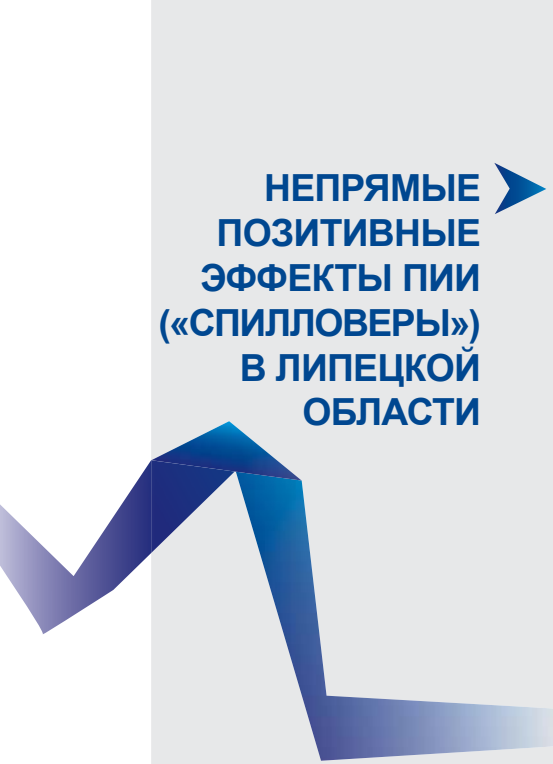
«По нашим оценкам, на каждое новое рабочее место, создаваемое на вновь открывшемся крупном предприятии, приходится 4–5 рабочих мест, создаваемых предприятиями малого и среднего бизнеса, занятыми не только в производственной сфере, но и сфере услуг (организация питания, клининговые услуги и т.д.). Мы замечаем, как в последнее время в Калужской области появляется все больше новых гостиниц, ресторанов, кафе и других предприятий сферы обслуживания».

**Илья Веселов,**

**генеральный директор  
Государственного автономного  
учреждения Калужской области  
«Агентство регионального  
развития Калужской области»**

#### Цикл развития





## НЕПРЯМЫЕ ПОЗИТИВНЫЕ ЭФФЕКТЫ ПИИ («СПИЛЛОВЕРЫ») В ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ

### *«Индезит Интернешнл»: использование поставщиков и встраивание в цепочки создания стоимости крупных иностранных компаний*

Некоторые инвесторы особо отмечали положительный опыт работы в Липецкой области. Мы постарались рассмотреть это более подробно, чтобы на их примере продемонстрировать виды не прямых позитивных эффектов ПИИ, которые могут получать регионы.

В апреле 2004 года компания «Индезит» открыла свой первый завод по выпуску стиральных машин в Лебедянском районе Липецкой области. В октябре 2005 года был открыт крупнейший в Европе склад-терминал бытовых электроприборов. Вокруг этих предприятий впоследствии вырос индустриальный кластер, крупнейший в России и Европе центр по производству «белой» бытовой техники. Липецкие предприятия малого и среднего бизнеса и компании из других регионов стали поставщиками деталей и компонентов для компании «Индезит». Некоторые примеры:

1. В 2004 году Елецкий завод «Эльта» запустил первую линию по производству компонентов для стиральных машин для удовлетворения потребности компании «Индезит». Однако вскоре завод также начал выполнять сторонние заказы. **Объем инвестиций – 42 млн руб., в настоящее время на предприятии работает 62 чел.<sup>1</sup>**
2. В 2004 году станкостроительный завод «Асоль» в Лебедянском районе запустил линию по производству компонентов для стиральных машин «Индезит». За полтора года до этого завод терпел существенные убытки, работал на устаревшем оборудовании. С приходом новых инвесторов была произведена конверсия производства, закуплено новое итальянское оборудование, увеличены объемы выпуска и оптимизирована система контроля качества. **Объем инвестиций – 245 млн руб., в настоящее время на заводе работает 679 чел.<sup>2</sup>**
3. В 2008 году турецкие инвесторы открыли завод «Экинлер» на базе готовой производственной площадки. Завод производит кабель и пластиковые детали для продукции компании «Индезит» и других компаний – производителей «белой» бытовой техники. **Объем инвестиций – 2 млн долл. США, в настоящий момент на заводе работает 132 чел.<sup>3</sup>**
4. В 2008 году другая группа турецких инвесторов открыла завод «Тетра» (с 2011 года – «Евротех») по выпуску резино-пластиковых компонентов для стиральных машин «Индезит» и других компаний. **Объем инвестиций – 3,5 млн долл. США, в настоящий момент на заводе работает 52 чел.<sup>4</sup>**

Всего в настоящее время 57 компаний из различных регионов России поставляют компоненты для компании «Индезит Интернешнл», 11 из которых локализованы в Липецкой области. Несмотря на это, руководство компании признает, что до сих пор около 50% компонентов ввозится из-за рубежа, и в перспективе компания намерена наращивать долю компонентов, закупаемых локально. Это создает благоприятные предпосылки для размещения новых инвестиционных проектов на территории Липецкой области, роста количества новых рабочих мест в созданном вокруг данного ключевого инвестора производственном кластере.

---

1. Отчет о реализации стратегии социально-экономического развития Липецкой области, 2006 г. Докладчик – Татьяна Глуховкина, заместитель руководителя администрации Липецкой области (доклад опубликован на сайте minregion.ru).  
2. Там же.  
3. Публикация информационного портала 1RRE.net.  
4. Там же.





# Российским регионам предстоит серьезная борьба за частные инвестиции

Привлечение частных инвестиций в регионы необходимо для реализации сложной и масштабной цели – диверсификации и модернизации российской экономики и стимулирования экономического роста.

В отчете 2010 года мы предположили, что регионы будут играть ключевую роль в будущем развитии экономики России, так как каждый регион обладает потенциалом

активно привлекать больше ПИИ и, следовательно, увеличивать приток ПИИ в Россию. Однако пока этот сценарий не был полностью реализован: министр экономического развития РФ А.Р. Белоусов летом 2012 года был вынужден признать: «...мы вышли на уровень примерно 53 млрд долл. США в год прямых иностранных инвестиций<sup>1</sup>. Считаем, что этого крайне недостаточно»<sup>2</sup>.

## ПИИ в Россию и аналогичные группы стран (2006–2012 гг.)



Источник: EIU, ОЭСР.

1. Цифра, на которую ссылается А.Р. Белоусов, взята из статистических отчетов Центрального банка России, которые включают данные по прямым инвестициям в кредитно-финансовые организации. В этом отчете мы используем статистические данные Росстата, который рассчитывает показатель ПИИ как инвестиции в основные средства компаний без учета кредитно-финансовых организаций.
2. Цитата из выступления А.Р. Белоусова на XVI Петербургском международном экономическом форуме, 22 июня 2012 г. (<http://forum2012.vesti.ru/news/show/id/140>).

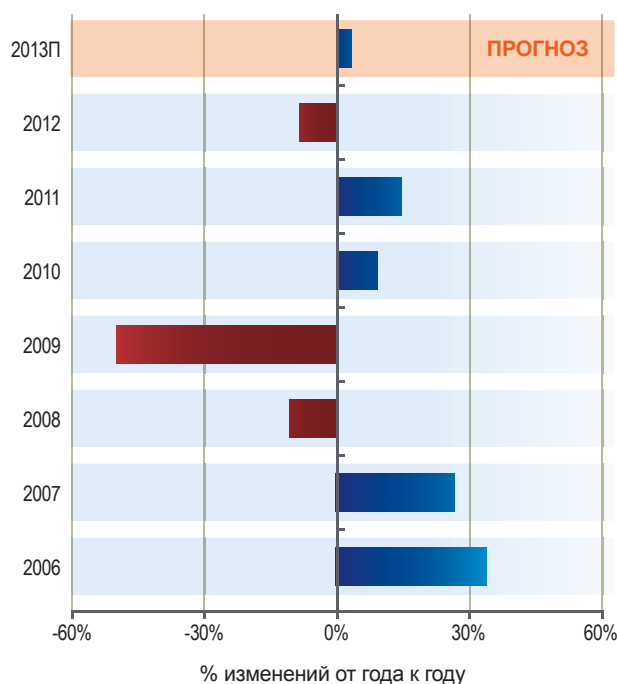




Особая необходимость частных инвестиций для России накладывается на сложную обстановку на мировом рынке ПИИ: общий рынок ПИИ перестал показывать рост, крупный международный бизнес становится более избирательным в выборе

объектов для инвестиций. Наблюдается усиление глобальной конкуренции за инвестиции, многие страны наращивают активность в борьбе за конечный инвестиционный ресурс в виде капитала и знаний.

#### Мировой рынок ПИИ (2006–2013 гг.)



Источник: UNCTAD.

#### Определение понятия «частные инвестиции»

Понятие «частные инвестиции» в регионы включает в себя все негосударственные инвестиции в частный бизнес, в том числе прямые иностранные инвестиции, инвестиции, поступающие из других регионов России, а также все инвестиции, осуществляемые на местном уровне как во вновь образованные, так и в действующие предприятия. Чаще всего частные инвестиции осуществляются в форме:

1. Прямых инвестиций, осуществляемых юридическими лицами с целью приобретения не менее 10% доли участия в уставном капитале компании (включая такие формы, как совместное предприятие, слияния или поглощения, образование нового юридического лица).
2. Инвестиций в основные средства, направляемые на приобретение оборудования, развитие технологий и обучение кадров.

«Почему азиатский бизнес должен инвестировать в Россию, когда горшок с золотом зарыт на собственном дворе? Вряд ли кто-то станет рассматривать варианты, где возможностей меньше, а вести бизнес сложнее».

**Международная компания по управлению капиталом (Азия)**

«Участники нашего фонда не считают российский рынок настолько привлекательным, как, например, китайский или другие азиатские или южноамериканские рынки. Кроме того, уровень коррупции в России представляется слишком высоким. Мы много раз обсуждали возможность открытия представительства и производства в России, но каждый раз приходили к выводу, что у нас слишком мало поводов доверять потенциальным российским партнерам. Мы считаем, что инвестировать в Восточную Европу (в Словению, Боснию, Венгрию) куда безопаснее, даже несмотря на более высокие налоговые ставки. Мы чувствуем себя комфортнее в этих странах и готовы платить за это».

**Фонд частных инвестиций (Азия)**

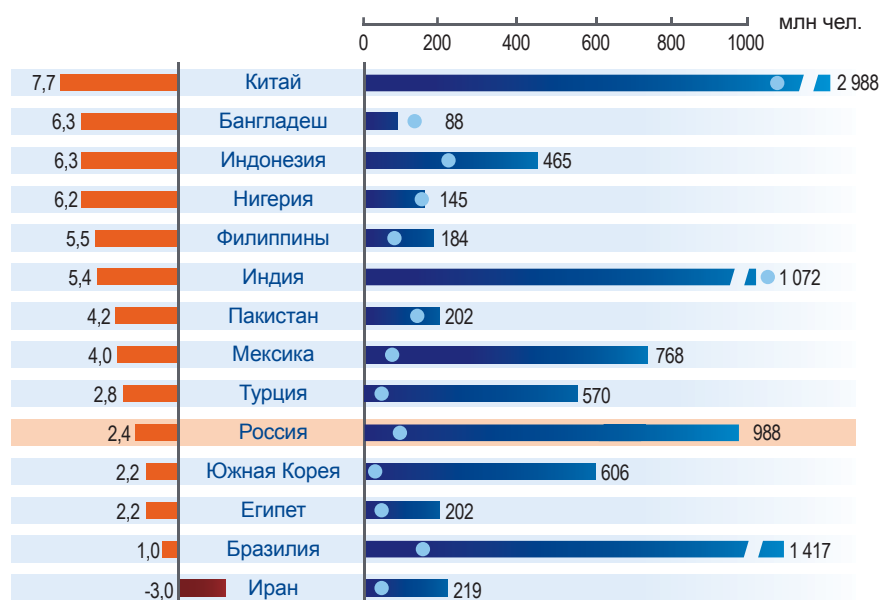
«Мы слышали много историй про компании, вложившиеся в недвижимость в России несколько лет назад, однако не слышали ни одной истории успешных вложений. В целом, мы не слишком верим в потенциал российского рынка, новый тренд – инвестиции в Азию. Русские, живущие за границей, не советуют нам идти в Россию и сами не хотят туда возвращаться – а это очень четкий сигнал».

**Фонд частных инвестиций (Европа)**

Инвесторы часто отдают предпочтение развивающимся рынкам, которые в противовес развитым показывают более динамичный рост и обещают более высокую доходность на инвестиции. Вместе с тем выбор привлекательных мест также ширится: быстрорастущие экономики стран группы «Next

Eleven»<sup>1</sup> (N11) вплотную приближаются к странам БРИК. Опасность для России заключается в том, что некоторые из этих стран имеют потенциально более крупные потребительские рынки, более высокие темпы роста ВВП и более привлекательный инвестиционный имидж – основные факторы выбора для инвестора.

**Рост ВВП и потребительский рынок в странах БРИК и N11 (2012 г.)**



■ Расходы на личное потребление, млрд долл. США

■ Совокупные потребительские расходы населения (млрд долл. США)

● Население

Источник: EIU.


Если российские регионы не начнут в ближайшее время концентрировать усилия на повышении привлекательности своего бизнес-климата, они рискуют упустить «окно возможностей». При развитии данного сценария возможности для развития российской экономики

будут ограничены неспособностью привлекать достаточные объемы капитала и знаний. Результатом станет закрепление модели экономики, критически зависимой от волатильных доходов от сырьевого экспорта и не привлекательной для дальнейших инвестиций.

1. Бангладеш, Египет, Индонезия, Иран, Мексика, Нигерия, Пакистан, Филиппины, Турция, Южная Корея и Вьетнам – группа стран, предложенная в 2005 году экономистом «Голдман Сакс» Джимом О'Нилом, объединяющая страны с высоким потенциалом, которые могут наряду с БРИК стать крупнейшими экономиками мира в XXI веке с точки зрения привлекательности для инвестиций и будущего роста.







## Рейтинги привлекательности регионов для ПИИ

В отчете 2010 года мы отмечали, что поступающие в Россию иностранные инвестиции концентрируются в основном в нескольких регионах, при этом практически половина регионов за прошедшие четыре года не привлекли в среднем больше, чем довольно скромные 100 млн долл. США.<sup>1</sup>

Данные за 2010–2011<sup>2</sup> годы показали, что средняя величина уровня притока ПИИ за эти два года стала самой низкой за рассматриваемые 6 лет (с 2006 по 2011 гг.). Вместе с тем мы наблюдаем, что по уровню привлечению ПИИ за шесть лет регионы можно разделить на три основные группы при небольшом количестве переходов регионов из одной группы в другую:

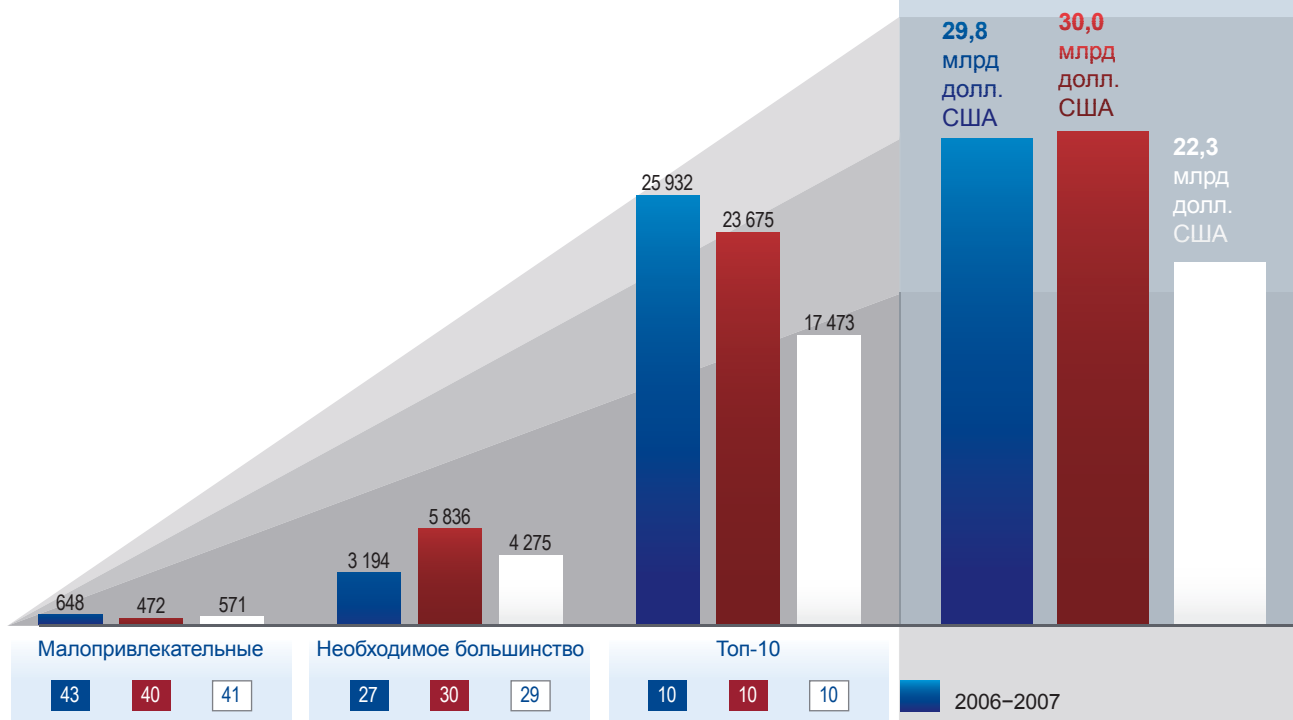
|  | Описание  | Вопрос   |
|--|---|--|
| «Топ-10»                                       | Регионы, привлекающие максимальный объем ПИИ                                  | Могут ли другие регионы, реализуя правильные стратегии, стать в той же мере привлекательными для зарубежных инвесторов?  |
| «Необходимое большинство»                      | Привлекающие средний объем ПИИ (в размере свыше 25 млн долл. США в год)       | Осталась ли неизменной доля регионов группы «Топ-10» в общем объеме ПИИ, или происходит постепенная региональная диверсификация ПИИ в пользу «необходимого большинства»? |
| «Регионы, мало привлекательные для инвестиций» | Регионы, привлекающие мало/не привлекающие ПИИ (менее 25 млн долл. США в год) | Меняется ли ситуация для регионов из группы «мало привлекательных для инвестиций»? Планируют ли они свое будущее развитие на основе увеличения притока ПИИ?              |

1. Исключая инвестиции из Республики Кипр и Британских Виргинских островов.  
2. База данных ЕМИСС (fedstat.ru) – данные Росстата.

## Модель инвестиционной привлекательности регионов

В модели инвестиционной привлекательности регионов за точку отсчета взят 2006 год – год всплеска ПИИ в Россию. Для того чтобы исключить резкие колебания уровня ПИИ в регионы, не влияющие на закономерность, мы используем в модели средние показатели притока ПИИ за 2 года (т.е. средние показатели за 2006–2007 гг., 2008–2009 гг., 2010–2011 гг.). Данные за 2012 год будут учтены в нашем следующем отчете вместе с показателями 2013 года, что позволит отслеживать развитие тренда.

## Общий объем ПИИ в Россию\*

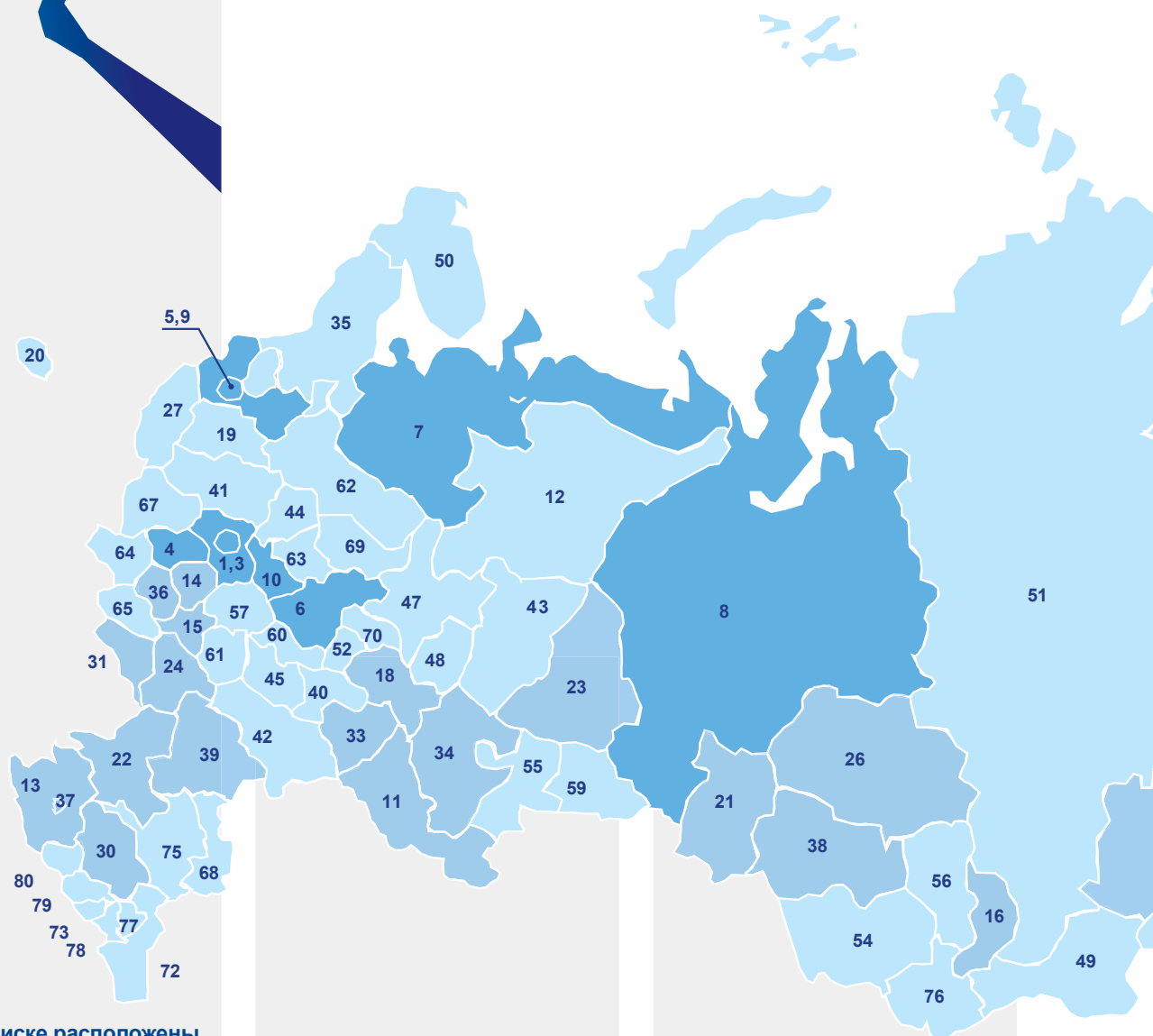


Примечание: все показатели в млн долл. США, если не указано иное.

\* Прямые иностранные инвестиции в Россию за исключением инвестиций из Республики Кипр и Британских Виргинских островов

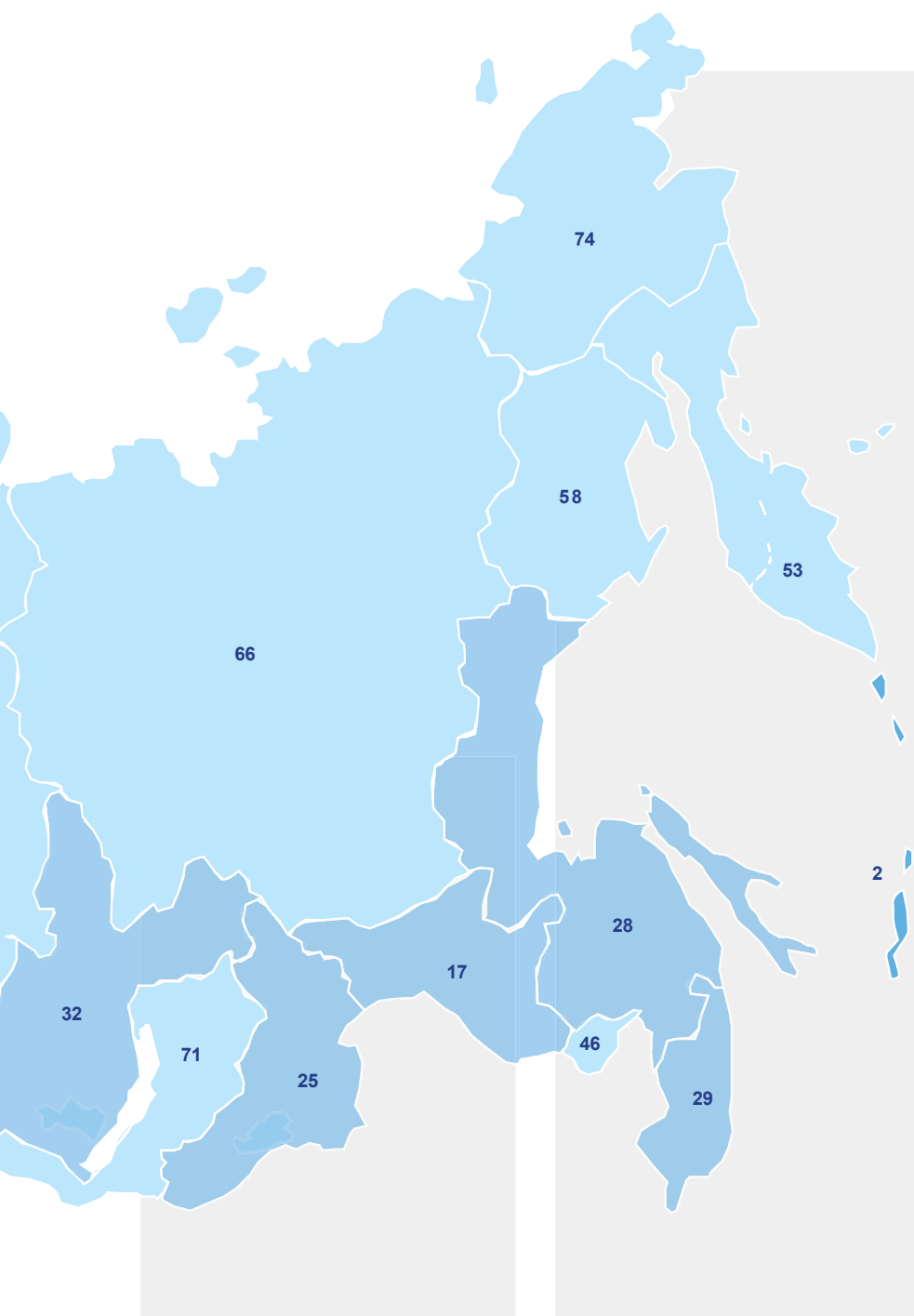


# Карта ПИИ в России



Регионы в списке расположены по убыванию объемов ПИИ.

|    |                       |    |                         |    |                         |
|----|-----------------------|----|-------------------------|----|-------------------------|
| 1  | Москва                | 15 | Липецкая область        | 29 | Приморский край         |
| 2  | Сахалинская область   | 16 | Республика Хакасия      | 30 | Ставропольский край     |
| 3  | Московская область    | 17 | Амурская область        | 31 | Белгородская область    |
| 4  | Калужская область     | 18 | Республика Татарстан    | 32 | Иркутская область       |
| 5  | Санкт-Петербург       | 19 | Новгородская область    | 33 | Самарская область       |
| 6  | Нижегородская область | 20 | Калининградская область | 34 | Республика Башкортостан |
| 7  | Архангельская область | 21 | Омская область          | 35 | Республика Карелия      |
| 8  | Тюменская область     | 22 | Ростовская область      | 36 | Орловская область       |
| 9  | Ленинградская область | 23 | Свердловская область    | 37 | Республика Адыгея       |
| 10 | Владимирская область  | 24 | Воронежская область     | 38 | Новосибирская область   |
| 11 | Оренбургская область  | 25 | Забайкальский край      | 39 | Волгоградская область   |
| 12 | Республика Коми       | 26 | Томская область         | 40 | Ульяновская область     |
| 13 | Краснодарский край    | 27 | Псковская область       | 41 | Тверская область        |
| 14 | Тульская область      | 28 | Хабаровский край        | 42 | Саратовская область     |



## По результатам 2010–2011 гг.\*

- Топ-10 регионов
- Необходимое большинство (> 25 млн долл. США в год)
- Регионы, мало привлекательные для инвестиций (≤ 25 млн долл. США в год)

|    |                              |
|----|------------------------------|
| 43 | Пермский край                |
| 44 | Ярославская область          |
| 45 | Пензенская область           |
| 46 | Еврейская автономная область |
| 47 | Кировская область            |
| 48 | Удмуртская Республика        |
| 49 | Республика Тыва              |
| 50 | Мурманская область           |
| 51 | Красноярский край            |
| 52 | Республика Чувашия           |
| 53 | Камчатский край              |
| 54 | Алтайский край               |
| 55 | Челябинская область          |
| 56 | Кемеровская область          |

|    |                          |
|----|--------------------------|
| 57 | Рязанская область        |
| 58 | Магаданская область      |
| 59 | Курганская область       |
| 60 | Республика Мордовия      |
| 61 | Тамбовская область       |
| 62 | Вологодская область      |
| 63 | Ивановская область       |
| 64 | Брянская область         |
| 65 | Курская область          |
| 66 | Республика Саха (Якутия) |
| 67 | Смоленская область       |
| 68 | Астраханская область     |
| 69 | Костромская область      |
| 70 | Республика Марий Эл      |

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 71 | Республика Бурятия                |
| 72 | Республика Дагестан               |
| 73 | Республика Северная Осетия-Алания |
| 74 | Чукотский автономный округ        |
| 75 | Республика Калмыкия               |
| 76 | Республика Алтай                  |
| 77 | Чеченская Республика              |
| 78 | Республика Ингушетия              |
| 79 | Кабардино-Балкарская Республика   |
| 80 | Карачаево-Черкесская Республика   |

\* Данные за 2012 год станут частью двухлетнего анализа за 2012–2013 гг.

## «Топ-10» – не константа

Несмотря на то что определенные регионы занимают объективно более выгодное положение, регионы, успешно реализующие правильную стратегию, могут прорваться в десятку лидеров. В рассматриваемом периоде три области (Нижегородская,

Тюменская и Владимирская) добились значительного роста притока ПИИ. Пример Нижегородской области – несырьевого региона – демонстрирует, чего могут достичь многие регионы.

## Регионы, входящие в «Топ-10»

| Текущий рейтинг<br>(2010–2011 гг.) | Изменение<br>позиции<br>в рейтинге* | Топ-10                  | Средний объем ПИИ в год |                                       |                                       |
|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
|                                    |                                     |                         | 2006–2007               | 2008–2009                             | 2010–2011                             |
|                                    |                                     |                         | Млн долл. США           | Изменение<br>к предыдущему<br>периоду | Изменение<br>к предыдущему<br>периоду |
| 1                                  | 0                                   | Москва                  | 6 499                   | -34%                                  | -46%                                  |
| 2                                  | 0                                   | Сахалинская область     | 3 809                   | -45%                                  | -29%                                  |
| 3                                  | 0                                   | Московская область      | 954                     | 37%                                   | 4%                                    |
| 4                                  | +2                                  | Калужская область       | 97                      | 464%                                  | 67%                                   |
| 5                                  | -1                                  | Санкт-Петербург         | 492                     | 152%                                  | -47%                                  |
| 6                                  | Впервые                             | Нижегородская область** | 90                      | 149%                                  | 143%                                  |
| 7                                  | +1                                  | Архангельская область   | 162                     | 123%                                  | 22%                                   |
| 8                                  | Впервые                             | Тюменская область**     | 48                      | 91%                                   | 369%                                  |
| 9                                  | -2                                  | Ленинградская область   | 356                     | 8%                                    | -22%                                  |
| 10                                 | Впервые                             | Владимирская область**  | 138                     | 43%                                   | 11%                                   |

\* По отношению к предыдущему двухлетнему периоду (2008–2009 гг.)

\*\* Регионы, не входившие в группу «Топ-10» в 2008–2009 гг.

## Концентрация ПИИ в «Топ-10» медленно снижается

Доля десятки регионов-лидеров в общем объеме ПИИ в Россию снизилась с 87% в 2006–2007 гг. до 78% в 2010–2011 г. Это свидетельствует о положительной динамике, выходе ПИИ в регионы, где они обычно не концентрируются, в отличие от крупнейших мегаполисов и регионов, богатых энергоресурсами. Мы полагаем, что обмен передовыми практиками между регионами и последовательная реализация правильной стратегии позволят ускорить этот процесс.

## Большинство регионов могут достичь уровня «необходимого большинства»

Ряд регионов, ранее отнесенных нами к группе «мало привлекательных для инвестиций» (менее 25 млн долл. США ПИИ в год), в 2010–2011 гг. достигли значительных успехов. Так, например, Воронежская область продемонстрировала потенциал, который могут развить многие регионы при условии разработки и реализации стратегии привлечения ПИИ.

## Регионы с позитивной динамикой из группы «Необходимое большинство»

| Текущий рейтинг (2010–2011 гг.) | Изменение позиции в рейтинге* | Необходимое большинство | Средний объем ПИИ в год |                                 |                                 |
|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
|                                 |                               |                         | 2006–2007               | 2008–2009                       | 2010–2011                       |
|                                 |                               |                         | Млн долл. США           | Изменение к предыдущему периоду | Изменение к предыдущему периоду |
| 15                              | +9                            | Липецкая область        | 43                      | 11%                             | 143%                            |
| 24                              | +60                           | Воронежская область**   | 6,3                     | 18%                             | 908%                            |
| 27                              | +13                           | Псковская область       | 21                      | 25%                             | 116%                            |
| 30                              | +19                           | Ставропольский край**   | 8,8                     | 6%                              | 358%                            |
| 32                              | +15                           | Белгородская область**  | 33                      | -67%                            | 246%                            |
| 36                              | +20                           | Орловская область**     | 30                      | -77%                            | 367%                            |
| 37                              | +17                           | Республика Адыгея**     | 0,5                     | 1 223%                          | 351%                            |
| 39                              | +32                           | Волгоградская область** | 47                      | -99%                            | 3 204%                          |

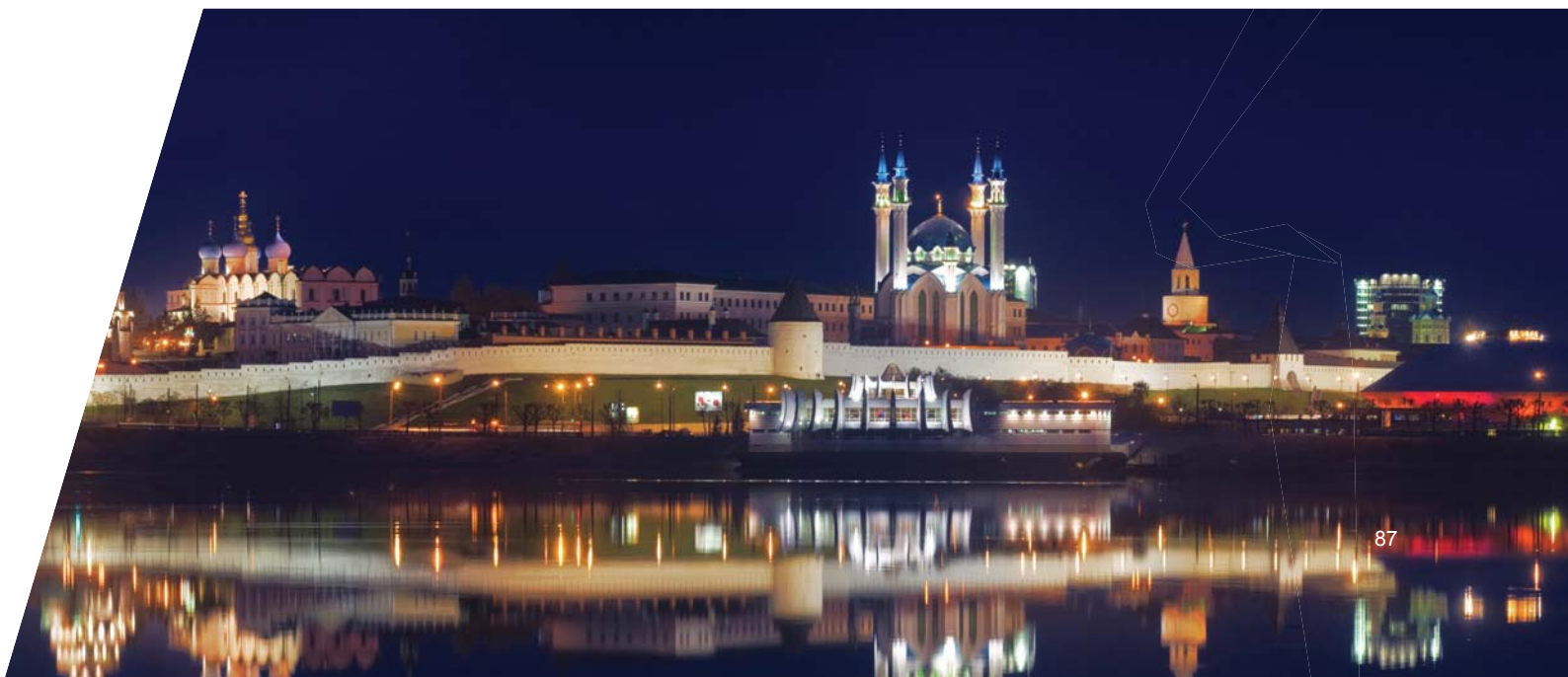
\* По отношению к предыдущему двухлетнему периоду (2008–2009 гг.)

\*\* Регионы, не входившие в группу «Необходимое большинство» в 2008–2009 гг.

## Регионы, в настоящее время мало привлекательные для инвестиций, могут быстро развиваться

За последние два года отдельные регионы из данной категории продемонстрировали внушительный рост, что позволяет предположить, что многие из них могут привлекать ПИИ в гораздо больших объемах. Стоит выделить Ульяновскую область, которая значительно повысила свою инвестиционную привлекательность за 2010–2011 гг. и была близка к тому, чтобы

перейти в группу регионов «необходимого большинства». Только в 2011 г. область привлекла ПИИ в размере 29 млн долл. США, и при условии сохранения динамики привлечения ПИИ мы ожидаем, что регион может перейти в группу «необходимого большинства» по итогам следующего двухлетнего периода 2012–2013 гг.



## Регионы с позитивной динамикой из группы «Мало привлекательных для инвестиций»

| Текущий рейтинг (2010–2011 гг.) | Изменение позиции в рейтинге* | Мало привлекательные для инвестиций | Средний объем ПИИ в год |                                 |                                 |
|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
|                                 |                               |                                     | 2006–2007               | 2008–2009                       | 2010–2011                       |
|                                 |                               |                                     | Млн долл. США           | Изменение к предыдущему периоду | Изменение к предыдущему периоду |
| 40                              | +8                            | Ульяновская область                 | 21                      | -54%                            | 146%                            |
| 42                              | +16                           | Саратовская область                 | 1,7                     | 250%                            | 240%                            |
| 43                              | +23                           | Пермский край                       | 7,5                     | -71%                            | 836%                            |
| 46                              | +24                           | Еврейская автономная область        | 0,9                     | 16%                             | 1 055%                          |
| 49                              | +11                           | Республика Тыва                     | 0,0                     | Увеличился до 4,4 млн долл. США | 158%                            |
| 52                              | +17                           | Республика Чувашия                  | 25                      | -95%                            | 778%                            |

\* По отношению к предыдущему двухлетнему периоду (2008–2009 гг.)

Хотя объем накопленных иностранных инвестиций (совокупный приток ПИИ в область за все время) в регионах группы «мало привлекательных для инвестиций» достаточно низкий, что означает, что производительность и ВРП будут демонстрировать минимальный рост, на этом этапе важен сам факт наличия позитивной динамики. При ее сохранении (хотя, возможно, и с меньшими темпами) этим регионам удастся выйти из группы малопривлекательных для ПИИ субъектов РФ и войти в состав российских регионов, привлекательность которых для ПИИ продолжает расти.

### Отстающие

К сожалению, несмотря на определенный прогресс, около половины регионов все еще относятся к категории «мало привлекательных для инвестиций» и рискуют окончательно выпасть из общего движения страны в направлении модернизации.

ПИИ придают импульс росту производительности, способствуют увеличению налоговой базы, обеспечивают общее развитие региона за счет улучшения физической инфраструктуры, внедрения новых технологий, обучения кадров. Регионы, которые на сегодняшний день лишены

вышеперечисленных факторов развития, рискуют перейти в разряд вечно отстающих. Вопрос стоит достаточно категорично: действительно ли половина регионов останутся в будущем без конкурентных преимуществ, позволяющих привлекать новые инвестиции, и перестанут показывать рост, вынуждая население эмигрировать по экономическим соображениям в попытке обеспечить себе и своим семьям более высокое качество жизни?

Конечно, мы допускаем, что некоторые регионы в силу объективных причин не обладают существенной привлекательностью для инвесторов, никогда не смогут рассчитывать на достаточные объемы ПИИ и местных частных инвестиций и всегда будут зависимы от федеральной поддержки. Однако другим регионам, имеющим определенный потенциал привлекательности, в условиях усиливающейся конкуренции на глобальном рынке необходимо активно действовать в этом направлении уже сейчас, пока у них есть возможности и пока они не стали безнадежно зависимыми от дотаций из федерального бюджета и обузой для регионов-доноров.

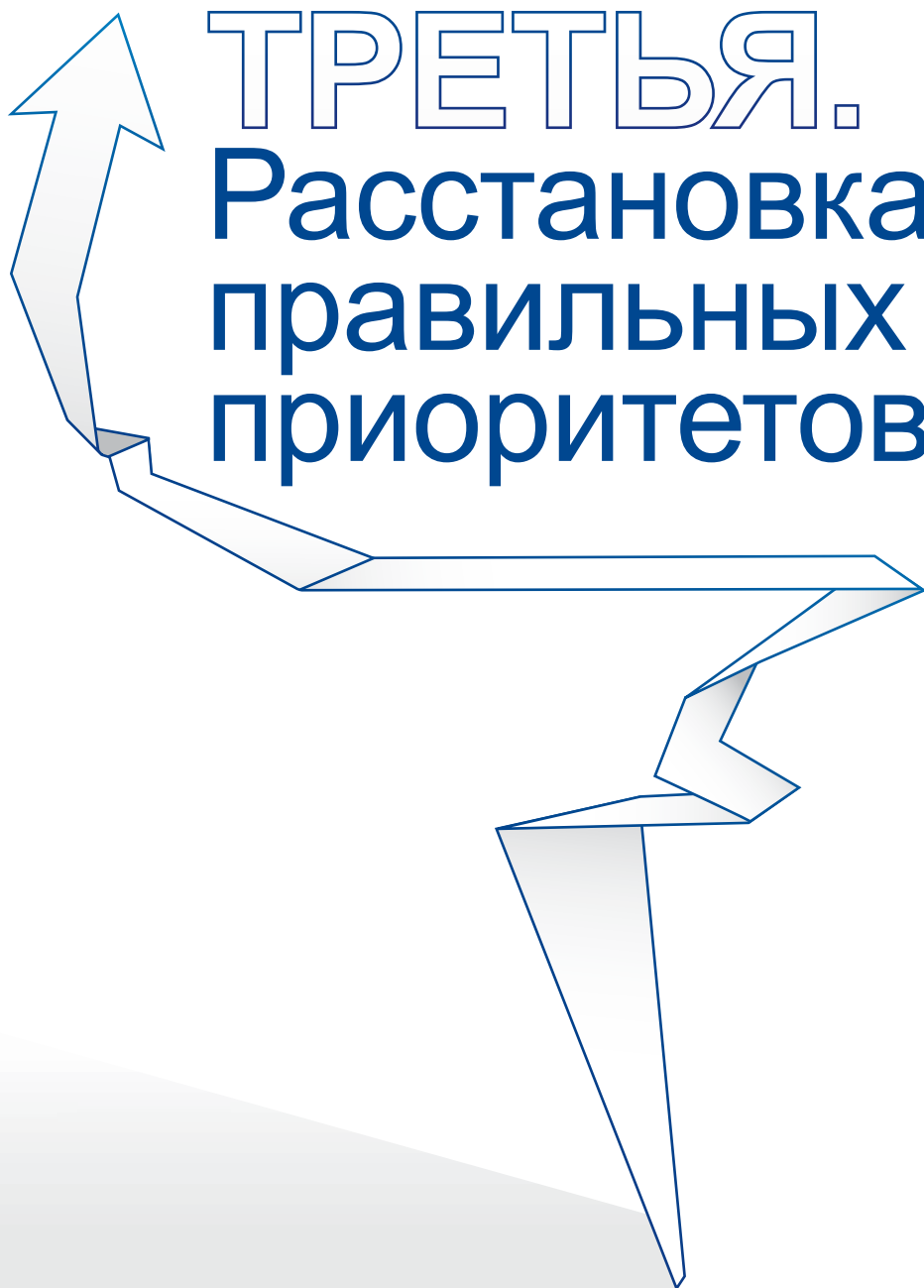






# ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ.

## Расстановка правильных приоритетов







# Расстановка правильных приоритетов для обеспечения роста регионов: равнозначность «формы» и «содержания»

В настоящее время российские регионы занимаются созданием стратегии, структур и институтов для привлечения инвестиций, призванных устранить разрыв между ожиданиями инвесторов и текущим положением вещей. Для этого предпринимаются меры, направленные на укрепление принципа верховенства права, преодоление бюрократии, повышение прозрачности процедур и доступности информации, борьбу с коррупцией и пр. В своей работе регионы, руководствуясь, в том числе, инициативой, исходящей от федеральных органов исполнительной власти, опираются на передовой российский и мировой опыт, который предусматривает снижение административных барьеров, повышение роли налогового и финансового стимулирования, развитие инфраструктуры и инвестиции в человеческий капитал. Это и есть «форма», которая имеет критически важное значение для обеспечения устойчивого развития российских регионов.

Однако при более пристальном изучении отзывов, представленных в настоящем отчете,

становится понятно, что именно «содержание», т.е. то, благодаря чему инвестиционный процесс «идет», и является тем самым фактором, который делает регион привлекательным для инвесторов. Наибольшей продуманностью и проработанностью отличается «содержание» инвестиционных стратегий тех регионов, где власти:

1. четко сформулировали задачу обеспечить приток прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и включили ее в список приоритетных мер, направленных на экономическое развитие региона;
2. ставят себя на место инвесторов и смотрят на инвестиционный процесс их глазами;
3. стремятся понять не только нужды и потребности инвесторов, но и причины, по которым такие нужды и потребности возникают; работают в тесном контакте с инвесторами на протяжении всего инвестиционного процесса.





Вместе с тем в отзывах иностранных инвесторов четко прослеживаются определенные опасения, что региональные власти будут в приоритетном порядке придерживаться новых требований именно по «форме» (длительная работа по созданию привлекательного делового климата на основе установленных «центром» правил и предписаний) в ущерб «содержанию» (решение каждодневных задач, дающее инвесторам возможность успешно вести бизнес в регионе).

Поэтому один из серьезных вызовов на пути к успеху заключается в том, удастся ли регионам объединить те положительные результаты, которых они добились при работе над «формой» и «содержанием», и если удастся, то какого результата это позволит достигнуть. Масштаб проблемы в каждом регионе различается и зависит от текущей позиции властей региона. Регионы,

не работающие над реализацией содержательной части стратегии взаимодействия с инвесторами, которая способствует привлечению ПИИ, склонны концентрироваться на соблюдении формальностей, что в большинстве случаев не приводит к каким-либо существенным переменам в части «содержания». Но, пожалуй, еще большее беспокойство вызывают регионы, которые разработали и реализуют содержательный компонент, способный привлечь иностранных инвесторов, но при этом не могут представить инвесторам удачную форму стратегии привлечения инвестиций. Таким регионам важно обеспечить наличие адекватного человеческого ресурса, который способен не только поддерживать «содержательную» составляющую, т.е. эффективное взаимодействие с инвесторами, но и иметь возможность прорабатывать «форму».



Несмотря на всю свою важность в обеспечении устойчивого развития экономики в масштабах страны, институты и инструменты для привлечения инвестиций и инструментов не начнут работать до тех пор, пока:

- не будут учтены имеющаяся ресурсная база и приоритеты регионов, находящихся на разных стадиях развития;
- субъектам РФ не помогут использовать их уникальные преимущества для привлечения инвесторов.

В нашем отчете рассматриваются три основных фактора, указанные иностранными инвесторами в качестве факторов, способных наполнить «содержание» и повлиять на инвестиционный климат региона: человеческий фактор, преодоление бюрократии и постоянное улучшение процессов взаимодействия с инвесторами.

На каком факторе властям стоит сконцентрировать усилия, в значительной степени зависит от текущего уровня развития региона. Однако уже сейчас можно сформулировать вывод, который будет справедлив для всех регионов: **для того чтобы стать надежным фундаментом, на котором будет базироваться будущее России, необходимо в равной степени работать и над «формой», и над «содержанием», не допуская перекосов в ту или иную сторону, поскольку «содержание» позволяет региону обеспечить привлечение ПИИ сегодня, а «форма» – поддерживать динамику привлечения ПИИ на долгосрочной основе и создать устойчивую экосистему для инвестиций.**



# Основные составляющие «формы» и «содержания»

Регионы понимают, что для создания благоприятного делового и инвестиционного климата они **должны обеспечить «форму»**, удовлетворяющую следующим условиям:

|   |   |
|---|---|
| 1 | <b>ЧЕТКОЕ ВИДЕНИЕ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (КОНЦЕПЦИЯ)</b>  |
| 2 | <b>РЕАЛИСТИЧНАЯ И ДЕЙСТВЕННАЯ СТРАТЕГИЯ (ИНИЦИАТИВЫ И ИСПОЛНЕНИЕ)</b>   |
| 3 | <b>РЕГУЛЯРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ СО ВСЕМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ ГРУППАМИ</b>  |
| 4 | <b>ЗАКОНОТВОРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО И ДЕЛОВОГО КЛИМАТА</b>                                       |
| 5 | <b>ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ</b>   |
| 6 | <b>ДЕЙСТВЕННЫЕ МЕРЫ ПО БОРЬБЕ С КОРРУПЦИЕЙ</b>  |
| 7 | <b>СИСТЕМА ОБМЕНА ОПЫТОМ С ДРУГИМИ РЕГИОНАМИ</b>  |
| 8 | <b>ИНВЕСТИЦИИ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ АКТИВ РЕГИОНА</b>  |
| 9 | <b>ДОЛГОСРОЧНЫЙ ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ (10–15 ЛЕТ) КАК ЧАСТЬ МЕНТАЛИТЕТА РЕГИОНАЛЬНОЙ АДМИНИСТРАЦИИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ</b> |

Усиление притока ПИИ в регионы требует не просто создания более проработанных институтов и «поддерживающих» структур, т.е. «формы», – не менее важно ее содержательное наполнение.

Ниже выделены следующие **содержательные компоненты стратегии, которые определяют успех регионов** в привлечении частных инвесторов:

**«Человеческий фактор» для выполнения всех минимально необходимых условий**

**«Преодоление бюрократических барьеров» для преодоления барьеров в нормативно-правовом поле**

**«Постоянное улучшение» процессов взаимодействия с инвесторами с учетом их меняющихся потребностей**

Представители органов власти демонстрируют политическую волю, необходимую для создания этих основ, и уже принимают конкретные меры, направленные на их внедрение. Однако для того, чтобы сделать деловой климат регионов привлекательным для инвесторов, совершенствования одной только «формы» будет явно недостаточно.

При наличии данных компонентов региональная стратегия начинает работать, поскольку отвечает потребностям инвесторов и позволяет добиваться положительных результатов, тем самым повышая инвестиционную привлекательность региона.

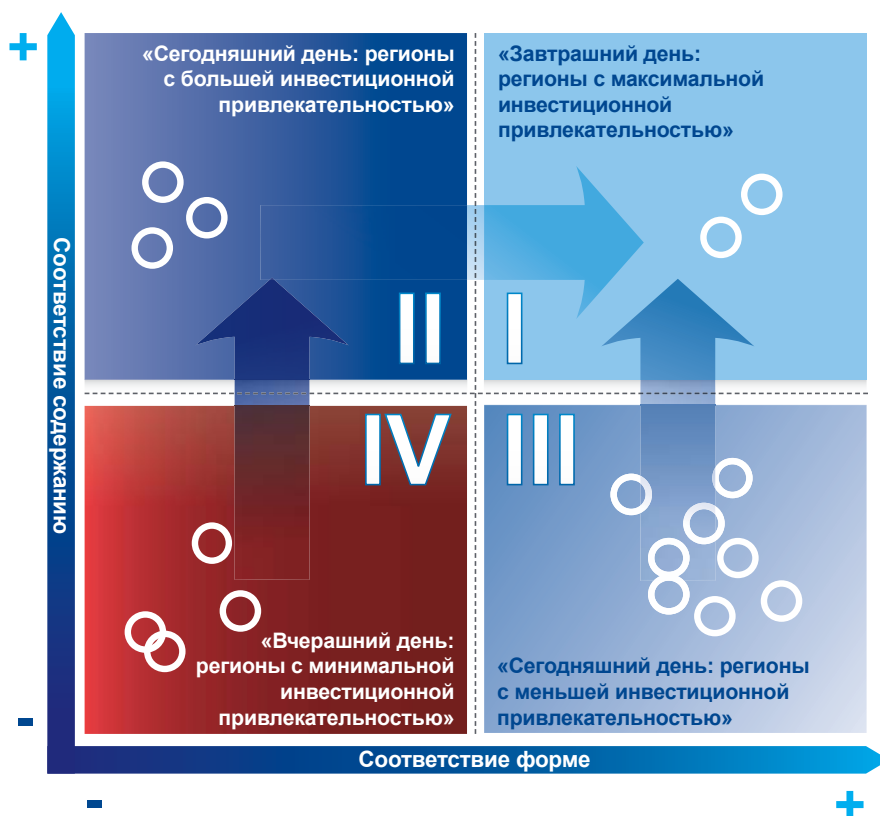
# Равное значение «формы» и «содержания»

«Форма», безусловно, имеет огромное значение, однако реальные результаты в виде усиления притока ПИИ она принесет только при условии, что содержание стратегии как минимум соответствует ее «форме» или даже превосходит ее.

Мы рекомендуем регионам оценивать результаты деятельности по привлечению ПИИ по двум ключевым критериям:

- «форма», обеспечивающая устойчивое развитие и соблюдение национальных интересов, которую регионы используют или должны будут использовать;
- «содержание», которое регионы должны предлагать иностранным инвесторам, если хотят побудить их вкладывать средства.

С учетом этих критериев мы выделили четыре основных архетипа регионов:



Регион (индикативно)



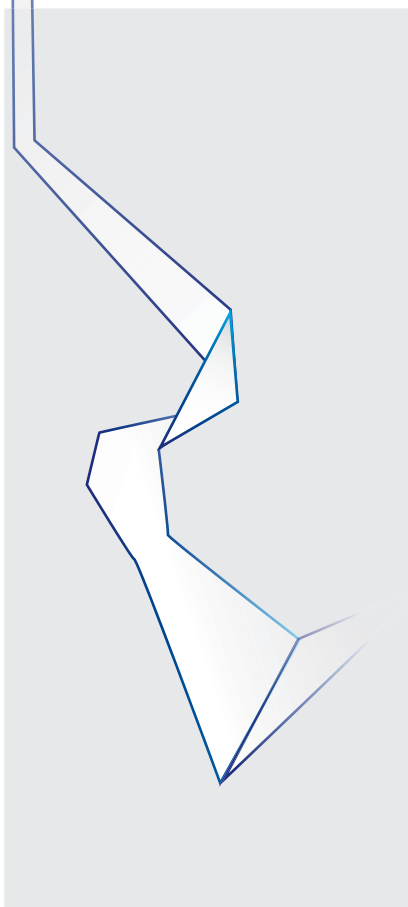
Рекомендация региону, куда направить стратегическую инициативу для преодоления «разрыва»

**«Завтрашний день: регионы с максимальной инвестиционной привлекательностью»:** полностью используют потенциал региона для устойчивого привлечения ПИИ и обладают необходимыми для устойчивого развития институтами.

**«Сегодняшний день: регионы с большей инвестиционной привлекательностью»:** используют потенциал региона для привлечения ПИИ, однако отсутствуют институты для устойчивого поддержания модели привлечения ПИИ.

**«Сегодняшний день: регионы с меньшей инвестиционной привлекательностью»:** не предпринимают попыток реализовать свой потенциал в плане привлечения ПИИ, стремятся соблюдать «статус-кво», придерживаясь подхода «приоритет формы над содержанием».

**«Вчерашний день: регионы с минимальной инвестиционной привлекательностью»:** характеризуются низким или неравномерным экономическим ростом и потенциальным риском политической нестабильности.



Принятие мер по укреплению формальной структуры определенно пойдет на пользу развитию регионов. Результатом этих мер станет более эффективное координирование усилий и устойчиво высокие темпы развития (т.е. снизится степень зависимости от действий отдельных лиц и коротких экономических циклов). Однако, как уже говорилось, иностранные инвесторы выражают озабоченность по поводу того, что руководство регионов может сосредоточиться на соблюдении формальных признаков, что неизбежно приведет к заметному ослаблению темпов, на которые регионам удалось выйти.

Поэтому первоочередная задача для регионов заключается в том, чтобы понять разницу между «формой» и «содержанием» и их ключевыми составляющими и оценить то, насколько возможно вести работу по обоим направлениям.

## Стратегические инициативы, обеспечивающие перемещение регионов в рамках матрицы «формы» и «содержания»

1. Для сохранения высоких темпов развития «передовые» регионы, от которых в прямом смысле зависит будущее России (категория **«Завтрашний день: регионы с максимальной инвестиционной привлекательностью»**), должны ставить перед собой амбициозную цель конкуренции с наиболее продвинутыми регионами за пределами страны, с тем чтобы изучить передовые и новейшие технологии зарубежных конкурентов и, в том числе, иметь возможность в дальнейшем использовать такие технологии и подходы для привлечения инвесторов на местном рынке.

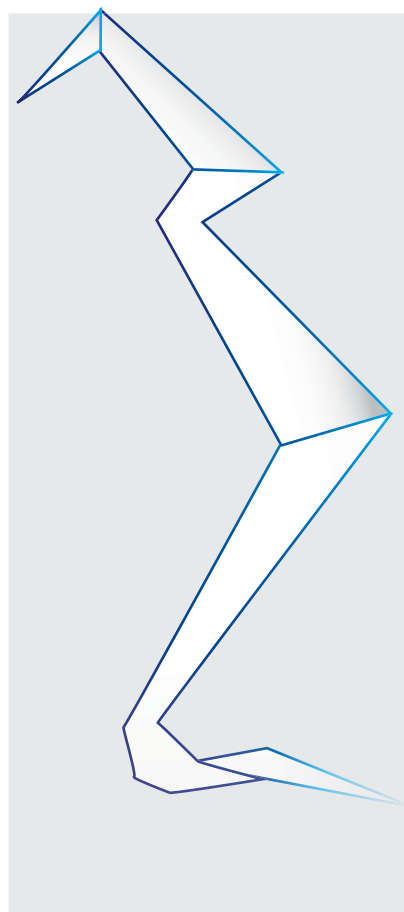


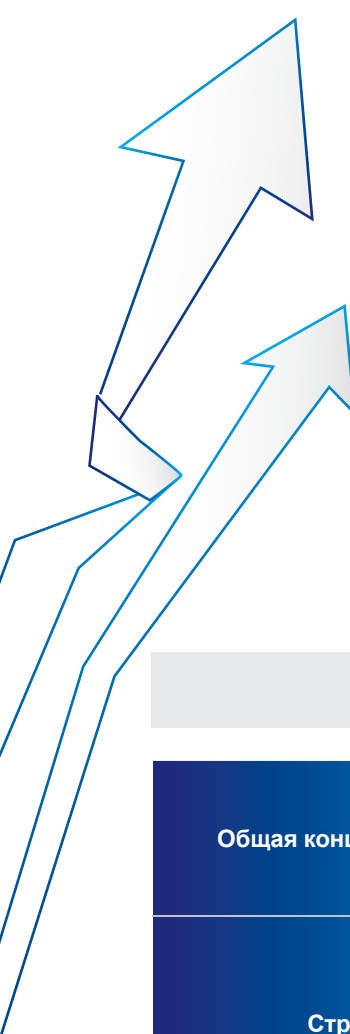


2. Регионам из категории **«Сегодняшний день: регионы с большей инвестиционной привлекательностью»** следует внедрять новые инициативы по совершенствованию «формы», что позволит институализировать важнейшие составляющие регионального благоприятного инвестиционного климата и обеспечить устойчивое развитие.

3. Регионам, включенным в категорию **«Сегодняшний день: регионы с меньшей инвестиционной привлекательностью»**, необходимо детально проанализировать мнения инвесторов, с тем чтобы понять, что сделано ими правильно и дает положительные результаты, а что – нет, и в максимально сжатые сроки внедрить инициативы по улучшению содержательного компонента инвестиционной политики региона, которые отвечают реальным потребностям действующих и потенциальных инвесторов.

4. Регионы, входящие в категорию **«Вчерашний день: регионы с минимальной инвестиционной привлекательностью»** и не проявившие никакого интереса к привлечению ПИИ, должны стать объектами усиленного контроля со стороны федерального уровня власти, как в части реализации стратегий по улучшению делового и инвестиционного климата, так и одновременной подготовки и внедрения инициатив в части содержательного наполнения стратегий, способных заинтересовать потенциальных инвесторов, уже сейчас.





# Меры по созданию «формы» в регионах с учетом имеющихся правовых ограничений

У регионов имеется четкий перечень формальных или минимально необходимых элементов,

которые должны лежать в основе привлекательного делового и инвестиционного климата:

|  |   |
|--|---|
| Общая концепция развития                             | <ul style="list-style-type: none"><li>■ К 2018 году Россия должна подняться на 20-е место в рейтинге “Doing business” Всемирного банка<sup>1</sup></li><li>■ Рост ПИИ на 40–50% до 75–80 млрд долл. США в год<sup>2</sup></li><li>■ Ответственность за уровень ПИИ лежит на главах регионов</li></ul>   |
| Стратегия действий                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Региональная инвестиционная стратегия и декларация</li><li>■ Акцент на отраслях, имеющих ключевое значение для экономики региона в данный момент</li><li>■ Заложение основ для привлечения инвестиций в отрасли экономики, которые приобретут важнейшее значение в среднесрочной и долгосрочной перспективе</li></ul> |
| Процесс коммуникации                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Создание двуязычных паспортов регионов в Интернете</li><li>■ Продвижение регионального бренда</li><li>■ Организация деловых визитов для установления контактов</li><li>■ Организация бизнес-курсов для чиновников, языковая подготовка</li></ul>  |
| Нормативно-правовое регулирование                    | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Ликвидация административных барьеров</li><li>■ Усиление защиты прав собственности для инвесторов</li><li>■ Предоставление налоговых льгот и субсидий, в том числе отдельных льгот ключевым инвесторам (крупнейшим инвесторам и профильным инвесторам в соответствии со стратегией развития региона)</li></ul>         |
| Повышение эффективности взаимодействия с инвесторами | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Организация инвестиционного процесса онлайн в режиме «одного окна»</li><li>■ Предоставление бизнесу права выступать оператором промышленных парков и иметь похожие условия наравне с государственными</li></ul>   |


1. Распоряжение Президента №596.

2. Интервью заместителя министра экономического развития РФ Сергея Белякова телеканалу Russia Today, ноябрь 2012 года (расчеты ПИИ по данным ЦБ РФ).

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Повышение прозрачности и борьба с коррупцией (включая добровольно-принудительную социальную ответственность)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Реализация на практике мер в области корпоративного управления и борьбы с коррупцией, предлагаемых деловыми ассоциациями, входящими в «Деловую двадцатку» (B20)</li> <li>■ Практика информирования непосредственно глав регионов о случаях и причинах задержки реализации инвестиционных проектов</li> <li>■ Борьба с укоренившимся представлением об инвесторах как о «денежных мешках»</li> <li>■ Добровольное ограничение применения регуляторных и контрольно-надзорных полномочий органов исполнительной власти субъекта РФ, допускаемое действующим законодательством</li> </ul> |
| <p><b>Обмен опытом</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Проведение межрегиональных инвестиционных форумов для обсуждения и анализа передовой практики по существу</li> <li>■ Регламентация порядка участия инвесторов в подготовке нормативно-правовых актов и стратегии социально-экономического развития регионов, порядка представления ими экспертных заключений и осуществления контроля за реализацией инициатив</li> <li>■ Приглашение на государственную службу лиц, имеющих опыт работы в бизнес-структурах</li> </ul>  |
| <p><b>Человеческий капитал</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обучение студентов высших и средних специальных учебных заведений работе с новейшими технологиями (база – требования работодателей к квалификации будущих работников, в том числе через профстандарты)</li> <li>■ Ускоренное получение второго высшего образования на факультетах нефундаментальных наук</li> <li>■ Налоговые льготы для компаний, обеспечивающих обучение трудовых ресурсов региона, в независимости от наличия трудового договора с компаниями</li> </ul>  |
| <p><b>Фокус на долгосрочное планирование и взаимодействие</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Выстраивание длительных отношений с потенциальными инвесторами, в том числе если у компании нет краткосрочных планов инвестирования в регион</li> <li>■ Планирование и реализация мер регионального развития с учетом потребностей бизнеса</li> <li>■ Развитие промышленных парков и кластеров, строительство новых объектов на базе имеющихся сооружений</li> <li>■ Осуществление долгосрочных инвестиций в транспортную и коммунальную инфраструктуру</li> </ul>   |

Данные меры помогут повысить привлекательность инвестиционного климата регионов только в случае, если эти меры будут полностью претворяться в жизнь и региональные власти

воспользуются ими для укрепления отношений с потенциальными инвесторами вместо текущей пассивной позиции и ожидания перемен.



# Содержательное наполнение региональной стратегии

На данный момент иностранные инвесторы выделяют три основных компонента, которые, по их мнению, наполняют инвестиционный климат в регионах реальным содержанием: человеческий фактор, преодоление бюрократии и постоянное улучшение процессов взаимодействия с инвесторами.

В зависимости от того, какое место регион занимает в матрице «формы» и «содержания», на первый план выходят разные основные задачи, связанные с наполнением «содержания» стратегии (см. таблицу справа).

В качестве первоочередной меры регионам на данный момент необходимо определить свое местоположение в матрице «формы» и «содержания», с тем чтобы понять, каким вопросам,

они должны будут уделять особое внимание. Хотя таблицы рейтингов, подобные представленным во второй части настоящего отчета, и показывают стадии развития, на которых регионы могут находиться, они, к сожалению, не отражают потенциальные возможности, которыми обладает каждый регион.

В связи с этим мы рекомендуем регионам придерживаться того же подхода, которого придерживались мы в процессе подготовки данного отчета, и сформировать четкое и объективное понимание того, как инвесторы воспринимают существующие на сегодняшний день условия делового и инвестиционного климата, в которых они работают, и определить для себя приоритетные направления деятельности.





## Таблица приоритетов по архетипам регионов

✓ - стратегический приоритет\*

| Основная задача/группа  | «Завтрашний день: регионы с максимальной инвестиционной привлекательностью» | «Сегодняшний день: регионы с большей инвестиционной привлекательностью» | «Сегодняшний день: регионы с меньшей инвестиционной привлекательностью» | «Вчерашний день: регионы с минимальной инвестиционной привлекательностью» |
|---|---|---|---|---|
| <b>Человеческий фактор</b>  |   |   |   |   |
| Глава региона   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| Инвестиционные команды  |   |   | ✓   | ✓   |
| Региональная администрация  |   | ✓   |   |   |
| Органы местного самоуправления/органы государственной власти  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |
| <b>Преодоление бюрократических барьеров</b>   |   |   |   |   |
| Умение поставить себя на место инвестора  |   |   | ✓   | ✓   |
| Умение преодолевать препятствия   |   | ✓   | ✓   |   |
| Умение понимать нужды и потребности каждого инвестора   |   |   | ✓   | ✓   |
| Внедрение современного образа мышления и отношения к работе с инвесторами на всех уровнях государственного аппарата | ✓   |   | ✓   |   |
| <b>Непрерывное улучшение процессов взаимодействия с инвесторами</b>   |   |   |   |   |
| Умение учиться на опыте друг друга (распространение информации о важнейших извлеченных уроках)                      | ✓   | ✓   |   |   |
| Пересмотр и доработка целей по результатам консультаций с представителями бизнес-сообщества                         | ✓   |   |   |   |
| Повышение конкурентоспособности ключевых секторов   | ✓   | ✓   |   |   |
| Взаимодействие с инвесторами на всем протяжении инвестиционного процесса  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   |

\* Отсутствие галочки не означает отсутствие необходимости продолжать уделять внимание соответствующему аспекту.



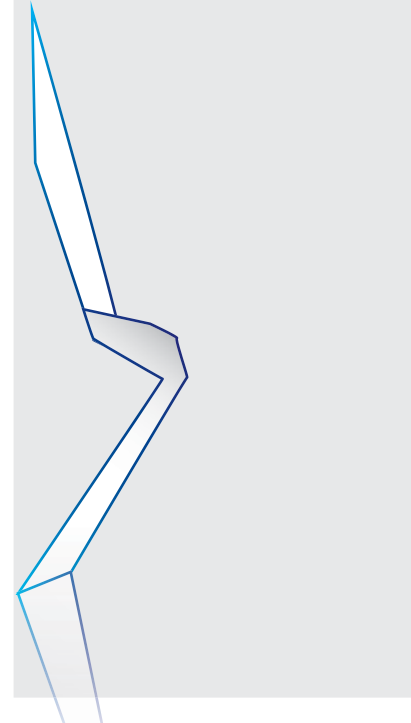


# Человеческий фактор

Залогом успешного претворения в жизнь региональной стратегии привлечения инвестиций является человеческий фактор. Работа по реализации стратегии должна инициироваться высшим

руководством региона и далее вестись последовательно и непрерывно на всех уровнях региональной администрации и в других государственных органах.

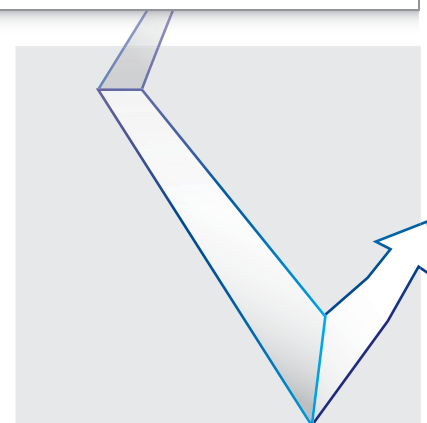
| Человеческий фактор   | Точка зрения инвесторов   |
|---|---|
| <b>Глава региона (ценности)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Определяет увеличение притока ПИИ как задачу номер один на срок своих полномочий.</li><li>■ Становится первым контактным лицом для ключевых инвесторов (крупнейших инвесторов и профильных инвесторов в соответствии со стратегией развития региона) и формирует специальную группу, которая будет работать с другими инвесторами.</li><li>■ Гарантирует своевременное получение результатов и форсирует решение проблем.</li></ul>   | «Поскольку наш проект [в Татарстане] считался стратегически важным, он попал непосредственно в поле зрения президента республики. Он пообещал, что у нас не будет бюрократических сложностей, и действительно, все прошло очень гладко».  |
| <b>Инвестиционные команды (профессиональные навыки): команды, созданные специально для сопровождения инвестиционного процесса</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Как отраслевые специалисты они хорошо знают, что именно необходимо инвесторам.</li><li>■ Имеют достаточный политический вес, чтобы успешно преодолевать препятствия и добиваться требуемых результатов.</li><li>■ Отвечают за успешный запуск инвестиционного проекта, несмотря на возможные формальные препятствия (с учетом законодательно установленных ограничений и требований).</li></ul> | «Когда мы приехали в Ульяновскую область изучить возможность инвестиций, в аэропорту нас встретил специально выделенный сопровождающий от администрации, который в дальнейшем оказывал нам всяческую помощь. Его хорошо знали и уважали во всех местных органах власти, что позволило ускорить инвестиционный процесс». |

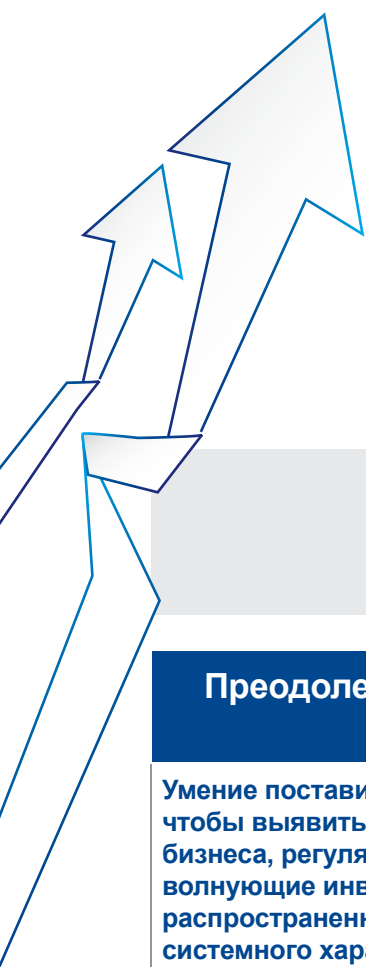


| Человеческий фактор   | Точка зрения инвесторов  |
|---|--|
| <b>Региональная администрация (отношение)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Высокая «ориентированность на клиента» при взаимодействии с представителями бизнеса.</li><li>■ Умение видеть проблему с позиции инвесторов.</li><li>■ Накопление и анализ положительного опыта инвесторов в регионе, его распространение в регионах, информирование о нем других инвесторов.</li></ul>          | «В Калужской области администрация немедленно реагирует на все запросы инвесторов и оказывает им полную поддержку. Чувствуется, что администрация хорошо знает и понимает, что она делает и что имеет значение для инвестора».   |
| <b>Муниципальная администрация/ органы местного самоуправления (реализация)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Координация и увязывание инвестиционных приоритетов на местах с региональными инвестиционными приоритетами.</li><li>■ Активное сотрудничество со всеми заинтересованными сторонами.</li><li>■ Исполнение не только «буквы», но и «духа» нормативных правовых актов.</li></ul> | «Региональная администрация выделила нам участок для строительства фабрики на месте старого промышленного объекта, однако инженерные коммуникации, особенно электросети, не отвечали нашим производственным потребностям. Региональные власти долгое время не могли нам помочь и наконец признались, что этот вопрос не в их компетенции. Они направили нас к муниципальным властям, которые проявили полное равнодушие либо просто были не в состоянии нам помочь». |

Высокая ориентированность на нужды бизнеса среди всех тех, кто работает с потенциальными инвесторами, способствует формированию у инвесторов

благоприятного впечатления, что помогает превратить регион в привлекательное место для инвестирования и размещения новых производств.





# Преодоление бюрократических барьеров

После того как в регионе уже будет создана и начата реализация на практике стратегии по улучшению делового климата и решены вопросы, связанные с человеческим фактором и ориентацией на

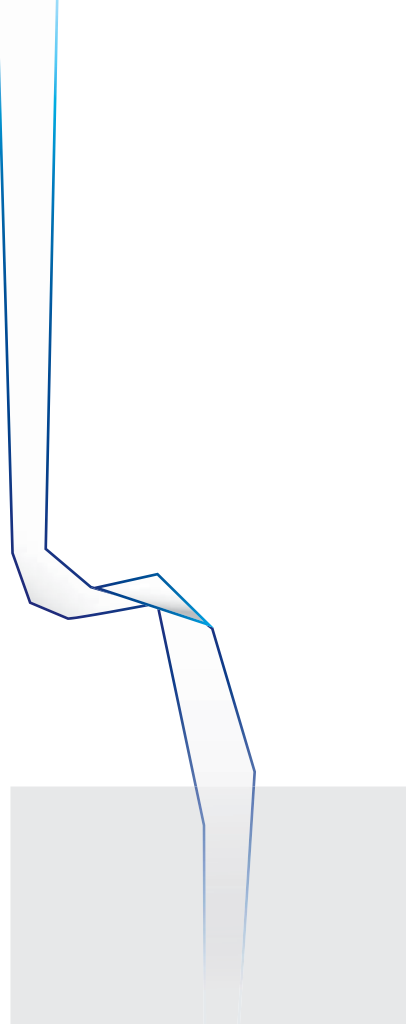
нужды бизнеса, его следующей задачей станет помочь инвесторам пройти бюрократические препоны, доставшиеся в наследство от прежних времен и препятствующие развитию бизнеса.

| Преодоление бюрократических барьеров   | Точка зрения инвесторов   |
|--|---|
| Умение поставить себя на место инвестора, чтобы выявить правила, мешающие развитию бизнеса, регулярно отслеживать проблемы, волнующие инвесторов, и решать наиболее распространенные проблемы и проблемы системного характера.                   | «У меня есть масса проблем, но главная из них – это время, необходимое для получения всех разрешений на строительство. Причем в случае каких-либо изменений все приходится начинать заново. В результате на все требуется как минимум вдвое больше времени, чем на Западе, что заметно сказывается на доходности инвестиций». |
| Помощь в преодолении препятствий за счет вовлечения и личной поддержки высших должностных лиц администрации (в рамках законодательства).   | «Губернатор лично вмешался и помог нам решить проблемы с таможенным оформлением, что было для нас очень важно».   |
| Действовать так, чтобы учитывать потребности перспективных инвесторов, которые хотели бы вложить средства в развитие региона, для чего стремиться понимать не только нужды и проблемы каждого инвестора, но и причины, по которым они возникают. | «Губернатор был готов подписать с нами долгосрочный контракт, что давало нам возможность не покупать фабрику, а взять ее в аренду. Это соответствовало общим правилам нашей фирмы инвестировать не в здания, а в производство».   |
| Внедрение прогрессивного образа мышления и отношения к работе с инвесторами на всех уровнях государственного аппарата для достижения желаемых результатов.   | «Несмотря на то что губернатор и вице-губернатор отлично понимают, насколько важно улучшить региональный инвестиционный климат, – они знают, что сказать и как себя вести перед иностранными инвесторами, – непосредственные исполнители демонстрируют гораздо меньшую заинтересованность».                                   |

# Непрерывное улучшение процесса взаимодействия с инвестором

Регионы должны четко понимать, что улучшение делового и инвестиционного климата – это длительный процесс. Для того чтобы иностранные компании ощутили перемены к лучшему, а регион – экономический эффект, требуется определенное время.

В отсутствие альтернативы прямым инвестициям как способу обеспечения устойчиво высоких темпов экономического роста регионы должны настроиться на длительную непрерывную работу и постоянно вносить улучшения, приближающие их к достижению конечных целей.



| Непрерывность процесса   | Точка зрения инвесторов   |
|--|---|
| Изучать мнения инвесторов с целью понять, что можно было бы сделать лучше, и широко распространять информацию о важнейших извлеченных уроках, в том числе для обмена лучшими практиками с другими регионами.   | «Я не раз слышал положительные отзывы от инвесторов из Пермского края, Оренбургской и Свердловской областей, где существуют различные комитеты, активно занимающиеся улучшением ситуации в регионе».  |
| В полном объеме понимать выгоды и преимущества, которые дают четко выстроенные отношения с бизнесом, и формулировать цели на перспективу.  | «Мы приехали в Карелию, чтобы открыть там производство, и были приятно удивлены (по контрасту с другими регионами), обнаружив вполне разумную позицию региональных властей. Они всегда были готовы идти на компромисс и находить приемлемые решения возникающих проблем. Главное, что их интересовало, это создадим ли мы рабочие места для местного населения».                                    |
| Понимать, какие отрасли имеют ключевое значение для экономического роста и развития региона, и принимать меры к повышению конкурентоспособности этих отраслей за счет развития важнейших факторов производства, таких, например, как квалифицированная рабочая сила. | «В регионе существуют проблемы с нехваткой квалифицированной рабочей силы. Выпускники ПТУ не отвечают необходимым требованиям – их обучают на оборудовании, которое вышло из употребления более 20 лет назад. Однако власти спрашивают нас, какие специалисты нам нужны, какие новые специальности надо вводить и чему следует обучать студентов. То есть мы видим, что принимаются реальные меры». |
| Действия по работе с инвесторами должны носить повторяющийся и регулярный характер.  | «Не стоит думать, что довольно разового мероприятия, такого, например, как презентация региона. Когда дело доходит до принятия решений, мы полагаемся на людей, которых мы прекрасно знаем, с которыми мы выстроили отношения на основе доверия. Очевидно, что наладить такое взаимопонимание помогают именно частые контакты с регионом».  |





Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2013 ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации и являющаяся частью группы KPMG Europe LLP; член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены. Напечатано в России.

KPMG, логотип KPMG и слоган "cutting through complexity" являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.

© 2013 Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП)