



ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

**КОРПОРАЦИЯ РАЗВИТИЯ  
СРЕДНЕГО УРАЛА**

**МАТЕРИАЛЫ  
К I ВСЕРОССИЙСКОМУ  
ФОРУМУ ИНСТИТУТОВ  
РАЗВИТИЯ**

**АПРЕЛЬ, 2013**

# **РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ РФ**

**ОБЗОРНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ**

Разработано при поддержке



620032 Екатеринбург, ул. Опалихинская 42, оф.22  
G1 CONSULTING BUREAU  
тел./факс: (343) 272-84-17  
e-mail: [info@g1cb.ru](mailto:info@g1cb.ru) Сайт компании: [www.g1cb.ru](http://www.g1cb.ru)



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ .....</b>	<b>4</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>5</b>
<b>ГЛАВА 1. СОСТАВ И СТРУКТУРА РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ .....</b>	<b>6</b>
РАЗДЕЛ 1. Обзор фактически сложившейся ситуации .....	6
РАЗДЕЛ 2. Теория институтов развития и организационная модель функционирования .....	10
<b>ГЛАВА 2. СИСТЕМНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ .....</b>	<b>27</b>
РАЗДЕЛ 1. Общие данные об исследуемых компаниях .....	27
РАЗДЕЛ 2. Статус и позиционирование институтов .....	29
РАЗДЕЛ 3. Цели, задачи и приоритеты .....	30
РАЗДЕЛ 4. Привлечение инвестиций .....	32
РАЗДЕЛ 5. Межуровневое сотрудничество и коммуникации .....	37
РАЗДЕЛ 6. Результаты и планы .....	42
<b>ГЛАВА 3. ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ И РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА .....</b>	<b>44</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ. РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ .....</b>	<b>63</b>
Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение «Агентство стратегических инвестиций» .....	64
ОАО «Корпорация развития Вологодской области» .....	66
Корпорация развития Южной Якутии .....	68
НКО Фонд «Агентство развития Томской области» .....	70
Агентство инвестиционного развития Республики Татарстан .....	71
ОАО «Корпорация «Развитие» Белгородской области .....	72
ОАО «Корпорация развития Северного Кавказа» .....	74
Государственное бюджетное учреждение «Агентство по инвестициям и государственно-частному партнерству» .....	75
ОАО «Корпорация развития Волгоградской области» .....	76
Министерство торговли и внешнеэкономических связей Республики Дагестан .....	78
ОАО «Корпорация развития Калининградской области» .....	80
ОАО «Корпорация развития Пензенской области» .....	81
ОАО «Агентство развития Псковской области» .....	82
ОАО «Корпорация развития Республики Татарстан» .....	83
ОАО «Корпорация развития Ульяновской области» .....	84
ОАО «Корпорация развития Кировской области» .....	86
ОАО «Корпорация развития Рязанской области» .....	97
ОАО «Корпорация развития Республики Башкортостан» .....	88
НП «Агентство инвестиционного развития Ростовской области» .....	90



## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Большая часть региональных институтов развития созданы по «инициативе сверху». Лишь малая часть субъектов РФ учредили специализированные компании до выхода Стандарта АСИ.

Не менее 40% существующих компаний ведут недостаточно прозрачную деятельность. Это происходит как по причине их организационно-правовой формы (необязательность раскрытия информации), так и из-за принятой информационной политики.

В настоящий момент среду существования региональных институтов развития нельзя в полной мере систематизировать. Каждый субъект федерации устанавливает собственные «правила игры» без особой оглядки на опыт коллег. «Стандартный» набор функций институтов развития размывается между различными юридическими лицами и правительственными структурами.

Отдельного нормативного регулирования деятельности региональных институтов развития не существует. Сами компании за редким исключением не принимают решения даже на операционном уровне, а понятных целевых ориентиров перед ними не ставится.

Большая часть регионов пока что не вполне понимают, зачем и как управлять инвестиционным процессом. Постановка перед молодыми инвестиционными компаниями задачи «стать прибыльными», т. е. быть коммерческими, противоречит одновременной ориентации их на вложения в инфраструктуру и объекты социальной сферы.

Часть компаний испытывают постоянные трудности с инвестированием в проекты со стороны учредителей. Меры государственной поддержки, оказываемые правительствами субъектов, как правило, недостаточно эффективны.

Межуровневое сотрудничество (федерация — субъект) между организациями практически отсутствует. Наиболее понятными и открытыми «институтами» для взаимодействия и привлечения финансирования остаются федеральные целевые программы, а не профильные структуры. Общение между региональными компаниями также не носит системного характера, хотя необходимость постоянного контакта признается всеми сторонами.

Ключевыми текущими задачами для региональных институтов развития являются построение эффективного взаимодействия с собственными материнскими структурами — исполнительными органами власти субъектов, — реализация проектов с собственным участием и выход на окупаемость.

Оценивать эффективность отдельных юридических лиц в региональном инвестиционном процессе практически невозможно. Слишком много факторов находятся в зоне ответственности местных властей. Тем не менее, наибольшая эффективность показана теми регионами, где институт развития появился органично — из инициативы администрации субъекта и понимания, куда и зачем нужно приложить усилия.

То, что мы привыкли называть «институтом развития» не является в полной мере таковым. Это не отдельные организации, юридические лица или правительственные структуры. Мы предлагаем понимать под данным термином упорядоченную, идеальную систему норм и правил, где в совокупности осуществляют свою деятельность инструменты стратегического планирования и инструменты реализации, то есть в действительности реализация функций регионального института развития возлагается совместно на органы государственной власти и организации поддержки бизнеса.

## ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемые Вашему вниманию материалы стали первой попыткой системного осмысления относительно нового для нашей страны экономического явления — региональных институтов развития. Борьба за «инвестиционную привлекательность», «снижение административных барьеров», «привлечение инвесторов», «благоприятный климат» давно обозначились как общие места для субъектов Российской Федерации. Классические подходы к государственному регулированию экономики оказались недостаточными в условиях региональной конкуренции местных властей. Для обеспечения конкурентоспособности регионов создавались «корпорации развития», «инвестиционные агентства» и иные подобные организации.

Возникает вопрос, является ли это веянием времени и политической модой или институты развития — это действительно эффективный инструмент? Ведь если до 2011 г. подобные организации были

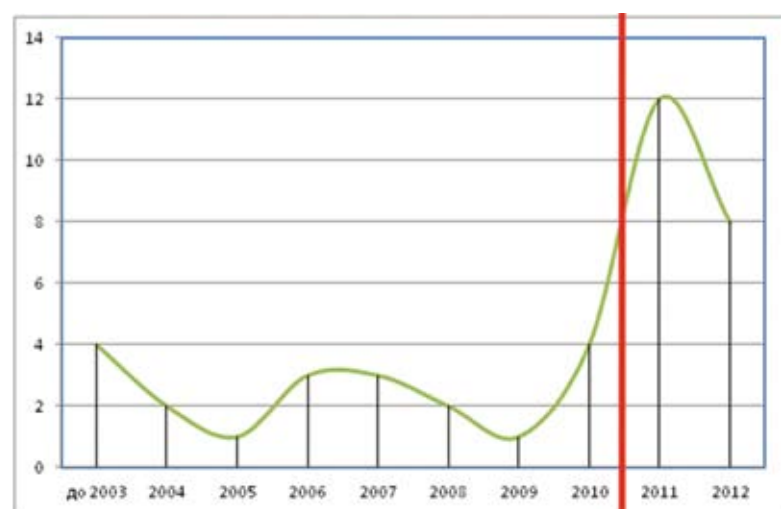
в диковинку, то, вместе с появлением Агентства стратегических инициатив в августе 2011 г. и принятием Стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе, начали множиться как грибы после дождя.

Статистическая выборка из 40 субъектов подтвердила некоторую политизированность процесса и закон Парето: 20% институтов было создано за 80% времени (в период до июня 2011 г.), а 80% институтов, соответственно, — за 20% времени (2011-2012 гг.). Произошло это в виду разворота с социально ориентированного курса национальных проектов к ориентации на бизнес или у явления иной характер?

На количество создаваемых специализированных организаций не повлиял ни экономический рост России начала нулевых, ни мировой кризис 2008-2009 гг. Избирательная кампания 2011-2012 гг. оказалась намного более эффективным стимулятором для региональных властей. Но кто вообще заложил этот тренд? Откуда зародилась идея создавать областные корпорации, краевые агентства и прочие подобные структуры? И самое главное — в чем их цель и задачи?

Не беря в расчет экстремумы, подаренные нам кризисом конца 1990-х гг.<sup>1</sup>, пионерами (в узком смысле «институтов развития») стали Красноярск (ОАО «Корпорация развития Красноярского края», 2006 г.) и Калуга (ОАО «Корпорация развития Калужской области», 2007 г.), сделавшие акцент на региональном экономическом развитии на принципах государственно-частного партнерства. Для них ключевым проектным решением стало создание инфраструктуры для нового бизнеса: в Красноярске — это проект «Комплексное развитие Нижнего Приангарья», а в Калуге — индустриальные парки. Инфраструктура для бизнеса — залог успеха политики новой индустриализации, провозглашаемой федеральными властями. Идея безусловно правильная: нельзя строить современные информационные общество и экономику на обломках IV технологического уклада, доставшегося нам как советское наследие. Потому, положим, курс и подходы избраны правильно. Остается понять, подходят ли для этого институты развития в субъектах, и смогут ли они выполнить возложенные на них задачи?

Ниже мы постараемся ответить на этот и ранее обозначенные вопросы. В своем исследовании мы опирались на данные открытых источников, анонимных опросов руководителей компаний и анкетирование сотрудников. Постаравшись охватить большинство известных нам созданных региональных институтов развития всех возможных организационно-правовых форм (а их на сегодня оказалось 60), мы собрали достаточный для обобщений статистический материал. Конечно, не каждая компания пошла на контакт. Многие организации оказались «закрытыми» для общения, некоторые практически не осуществляют деятельности, но, тем не менее, объективная картина по России, мы надеемся, оказалась раскрыта.



Разворот власти к бизнесу?

<sup>1</sup> Имеются в виду ГУП «Корпорация развития» Забайкальского края и Агентство по привлечению иностранных инвестиций Хабаровского края, созданные в 1999 г.



## ГЛАВА 1.

# СОСТАВ И СТРУКТУРА РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ

В ходе разработки исследования нами было отмечено, что понятие «институт развития» является достаточно размытым и, несмотря на наличие введенных в оборот определений, единства мнений не наблюдается. Мы решили, что логичным подходом станет рассмотреть фактически сложившуюся ситуацию на «рынке» региональных компаний, а затем перейти к теоретическому аспекту и построению идеализированной модели.

Соответственно, первый раздел этой главы посвящен обзору разнообразия существующих организационно-правовых форм компаний, направлений их деятельности, сложившихся систем взаимодействия с органами исполнительной власти. Во втором разделе мы сформулировали рекомендации по построению подобных систем, а также уточнили определение института развития и разработали собственное видение концептуальной модели.

## РАЗДЕЛ 1.

# ОБЗОР ФАКТИЧЕСКИ СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ

Процесс модернизации российской экономики, начавшийся в 1990-е гг., прошел путь от массовой приватизации до новой волны наращивания государственного участия в экономике. Причиной тому можно назвать множество факторов, но основными, на наш взгляд, являются очевидная неготовность общества к свободному рынку, слабая предпринимательская активность населения и массивные рудименты советской экономики в производственном секторе. Сегодняшний рост госсектора обусловлен необходимостью борьбы с этими явлениями, и институты развития становятся ее ключевыми инструментами.

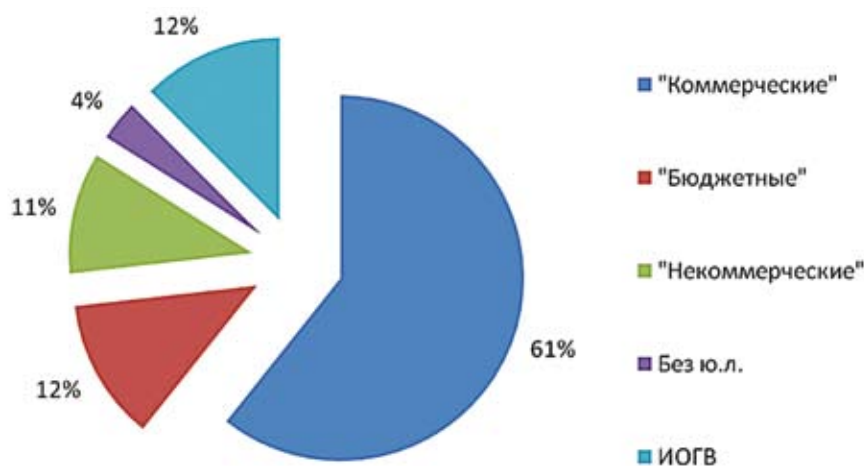
За последние несколько лет федеральная, региональная и даже муниципальная власти вооружились многообразием институтов развития: здесь и система поддержки крупного бизнеса и территорий (ВЭБ и «дочки», РФПИ), и малого бизнеса (РосБР и местные фонды МСП), jv-инвестиции и развитие технологий (Роснано, РВК), специализированные направленные на стимулирование населения фонды (АИЖК, Фонд ЖКХ), а также региональные и окружные корпорации развития, агентства по привлечению инвестиций и иные компании этого профиля. Состав и структура подобных компаний различна, тем не менее мы попытались схематично изобразить их «видовое разнообразие»:

### «ВИДОВОЕ РАЗНООБРАЗИЕ» РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ

Учредители	Внешэкономбанк		Государственные предприятия (ГУП, ОГУ)			
	Региональные ИОГВ		Некоммерческие партнерства и объединения (ТПП)			
Виды компаний	Корпорация развития		Инвестиционное бюро		ИОГВ «по инвестициям»	
	Агентство инвестиций		Агентство развития		Инвестиционный фонд	
Организационно-правовые формы	ОАО	НП	НО	ИОГВ	ГБУ	«РИФ»
	«коммерческие»	«некоммерческие»		«бюджетные»		Без ю/л
	ЗАО	АНО		ГУП	ОАУ	
	Развитие ГЧП		Привлечение инвестиций		Реализация стандарта АСИ	
Ключевые функции	Реализация проектов		Режим «одного окна»		Стимулирование и поддержка местного бизнеса	



Таким образом, можно сделать несколько первичных обобщений. Во-первых, большая часть институтов развития создается государственными (или подконтрольными) структурами регионального уровня с привлечением федеральных государственных компаний. Во-вторых, большинство компаний ставят во главу угла «инвестиции» и «развитие», декларируя это в названиях. В-третьих, ряд регионов не решается коммерциализировать деятельность и создает некоммерческие и бюджетные компании, либо вообще действует без образования юридического лица, выделяя в структуре бюджета специализированные фонды. Несмотря на то, что структурно доминируют компании, созданные в коммерческих организационно-правовых формах, почти 40% институтов — это органы исполнительной власти, ГУПы, ГБУ, АНО и прочие организации с недостаточно прозрачной деятельностью:



В-четвертых, большинство компаний ставят во главу угла развитие ГЧП, привлечение инвестиций и реализацию проектов, а также выполнение требований Стандарта АСИ. При этом в ряде субъектов одновременно существуют и агентства, и корпорации, и специализированные органы исполнительной власти, а часть регионов просто «отбывают номер», формально следуя общему тренду.

Здесь стоит затронуть тусвоеобразную среду, в которой приходится существовать региональным институтам. Нормативно-правовой базы ГЧП на федеральном уровне не существует. Обрывочные законы и положения не регулируют в должной мере эту специфичную сферу. В результате регионы получили практически полный карт-бланш для собственного нормотворчества. Отдельного регулирования региональных институтов развития тем не менее не существует. Несмотря на то, что в отдельных субъектах приняты нормативные акты «о корпорациях», специальных статусов на уровне регионов для них создавать не спешат — фактор надзорных органов довлеет над местными властями, и они ждут «отмашки» от федерации. В момент выхода Стандарта АСИ показалось, что знак был подан — институтам посвятили целый раздел. На деле выяснилось, что положения Стандарта в ряде случаев либо

противоречат действующему законодательству, либо находятся на грани такого противоречия. Внедрение Стандарта в «пилотных» регионах подтвердило это — когда возникала коллизия, положения Стандарта становились исключительно рекомендательными, либо могли трактоваться вольно. В частности, сложности для институтов возникли в назначении первого лица региона в Совет директоров (Наблюдательный совет), в методи-

ках и подходах к разработке и расчете показателей эффективности, а также в принципах «одного окна». Кроме того, оказалось, что ряд исполнительных органов не желают добровольно уступать свои функции в институты развития. Учитывая, что таких функций много, и они, как правило, распределены между структурными подразделениями региональных властей, корпорации и агентства оказались в вынужденном конфликте, сравнимом с «дедовщиной».

На деле, перечисленные выше конфликтные ситуации — не более чем болезни детского возраста, массово поразившие молодые компании. Это становится очевидно при взгляде на регионы-лидеры, в которых инвестиционные институты работают уже достаточно длительное время. Несомненными пионерами процесса регионального инвестиционного развития являются Татарстан и Калужская область. Оба субъекта РФ демонстрируют стабильный экономический рост и привлекают инвестиции как внутреннего, так и иностранного происхождения. Для этих целей там были созданы специализированные институты.

В Калужской области в 2000 г. в структуре Министерства экономики было создано ГАУ Агентство регионального развития Калужской области, целью которого стало создание максимально комфортной бизнес-среды для привлечения инвестиций. В 2007 г. область создала ОАО «Корпорация развития Калужской области» для развития инфраструктуры территорий развития и финансирования инвестиционных проектов. В результате сложилась модель государственного развития инфраструктуры, при которой действует система единого окна для инвестора, функционал которой разделен между Корпорацией, Агентством развития и Министерством экономики. Корпорация развития — государственный девелопер, который курирует вопросы земли, техники, юридического сопровождения сделок, инженерной инфраструктуры; Агентство развития — государственный консультант, обеспечивающий общее информирова-



ние бизнеса об области, сопровождение инвестора на стадии выбора земли, взаимодействие с федеральными структурами, выполняющий функции информационного агентства области; Министерство экономики, по сути, оказывает политическое сопровождение Корпорации и Агентства, ведет нормотворческую деятельность и иную связанную работу. Дополнительно стоит отметить, что среди учредителей калужской Корпорации присутствует не только областное правительство, но и ГК Внешэкономбанк, что является редким явлением для иных региональных институтов.

В Республике Татарстан в 2011 г. Комитет по развитию малого и среднего предпринимательства Республики был реорганизован в Агентство инвестиционного развития, ставшее в соответствии с Указом Президента «исполнительным органом государственной власти Республики Татарстан специальной компетенции, осуществляющим функции управления развитием инвестиционной деятельности в сфере государственно-частного партнерства, частных инвестиций на территории Республики Татарстан, комплексного сопровождения реализации инвестиционных проектов и полномочия по вопросам развития малого и среднего предпринимательства в Республике Татарстан». Однако ранее в субъекте уже существовали институты развития на муниципальном уровне. В 2008 году было создано Автономное учреждение ЕМР «Агентство по привлечению инвестиций и развитию территории». В июне 2010 года было преобразовано в Муниципальное унитарное предприятие «Агентство по привлечению инвестиций и развитию территории», а в мае 2012 года переименовано в Муниципальное унитарное предприятие «Агентство по привлечению инвестиций и развитию территории Елабужского муниципального района Республики Татарстан». Целью создания стало обеспечение благоприятной обстановки для активизации инвестиционной деятельности на территории ЕМР. Также в 2012 г. были созданы ОАО «Корпорация развития РТ» в качестве регионального

института (по сути, государственного девелопера по реализации проекта строительства «СМАРТ Сити Казань») и ООО «Агентство по привлечению инвестиций города Набережные Челны» для работы на муниципальном уровне. Разветвление структуры и создание местных институтов характерно для районов с интенсивным развитием: в Елабуге функционирует ОЭЗ, в Набережных Челнах находится несколько промышленных парков. Вся система функционирует согласованно в едином инвестиционном поле.

Соответственно, очевидна практика создания параллельных структур, действующих в коммерческом (рыночном) поле, т. е. корпораций и подобных компаний, и в административно-исполнительном, т. е. специализированных министерств и агентств. Однако этот процесс не везде является типовым.

Для сравнения, в Свердловской области ОАО «Корпорация развития Среднего Урала» было создано в 2010 г. в качестве компании, способствующей формированию благоприятной инвестиционной среды на территории региона, созданию лучших условий для инвестирования в объекты промышленности, социальной, транспортной и жилищно-коммунальной инфраструктуры. В качестве политического партнера в 2011 г. из состава Министерства экономики региона было выделено специализированное Министерство инвестиций и развития. Однако уже в 2012 г. была проведена обратная реорганизация и новое министерство было ликвидировано. Таким образом, специализация государственного органа сопровождения «девелоперской» функции Корпорации оказалась в некотором роде размыта.

Один из старейших региональных институтов развития — ОАО «Корпорация развития Красноярского края» — был учрежден в равных долях администрацией Красноярского края, ОАО «ГидроОГК», Внешэкономбанком и ООО «Базовый элемент» в 2006 г. в целях реализации нескольких ключевых проектов, в частности, «Комплексное развитие Нижнего Приангарья». Сегодня компания не имеет в составе

учредителей краевого правительства. В состав акционеров компании входят ГК Внешэкономбанк, ООО «Компания «Базовый элемент», ЗАО «ГидроИнжиниринг Сибирь», ОАО «КЗЦМ им. В.Н. Гулидова». Тем не менее декларируется, что деятельность компании направлена на развитие ГЧП, привлечение инвестиций и обеспечение эффективного взаимодействия краевых властей и бизнеса. Участие региона в деятельности корпорации формально ограничено наличием одного места в составе Совета директоров, занимаемом представителем администрации края. Исходя из слабой информационной активности компании, можно сделать вывод о концентрации интересов общества на реализации отдельных инфраструктурных проектов и отсутствии целевой установки на работу с частными инициативами и инвесторами (и иными функциями в соответствии со Стандартом АСИ).

Очевидно, что эти компетенции и функционал делегированы краевыми властями в Министерство инвестиций и инноваций и подведомственные структуры (ОАО «Красноярское региональное агентство поддержки малого и среднего бизнеса» и др.). В компетенции данных структур находится обеспечение благоприятной инвестиционной среды, сопровождение проектов, привлечение инвестиций, поддержка предпринимательства. Соответственно, роль регионального института развития в Красноярском крае, с точки зрения Стандарта АСИ, больше относится непосредственно к Министерству, чем к Корпорации.

Ряд специализированных компаний носят «окружной» характер, т. е. созданы для развития федеральных округов. Среди них ОАО «Корпорация развития Северного Кавказа» и ОАО «Корпорация Развития».

Первая компания была создана в 2010 г. с целью развития инвестиционной среды Северо-Кавказского федерального округа: привлечения инвесторов и участия в реализации производственных и инфраструктурных проектов на территории округа. 100% акций компании принадлежат ГК Внешэкономбанк. Декларируется, что ОАО





«Корпорация развития Северного Кавказа» является совершенно новой структурой для Северного Кавказа, позволяющей эффективно соединять интересы отечественных и зарубежных инвесторов с одной стороны, и государственных органов — с другой, что гарантирует динамичную реализацию проектов и повышение инвестиционной отдачи региона. Администрации регионов Северного Кавказа официально не влияют на деятельность общества: в Совет директоров компании входят федеральные государственные служащие и представители ВЭБа. Тем не менее, Корпорация выполняет функционал регионального института развития, ставя перед собой задачи привлечения инвестиций, реализации и сопровождения проектов, развития государственно-частного партнерства и повышения инвестиционной привлекательности всего СКФО.

ОАО «Корпорация Развития» была создана в 2006 г. и ранее именовалась ОАО «Корпорация «Урал Промышленный — Урал Полярный». В состав учредителей компании вошли регионы УрФО, в дальнейшем к ним присоединилась DB International GmbH. Основной целью создания ОАО «Корпорация Развития» является содействие развитию и реализации Проекта «Урал Промышленный — Урал Полярный». В этом компания схожа с ранее рассмотренной ОАО «Корпорация развития Красноярского края», однако в последнее время ОАО «Корпорация Развития» стремится к расширению своей деятельности в части развития проектов, способствующих развитию всего Уральского федерального округа, и привлечения инвесторов для их реализации. Координацию деятельности общества осуществляет Наблюдательный совет, в состав которого входят представители администраций субъектов УрФО. Тем не менее, Корпорация не является «монополистом» на рынке региональных институтов развития федерального округа. В Челябинской области действует ОАО «Агентство Регионального Развития», в Свердловской — ОАО «Корпорация развития Среднего Урала». По сути, компания выполняет роль такого института для

Тюменской области, Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономного округов, взаимодействуя с местными органами исполнительной власти.

Упомянутое выше ОАО «Агентство регионального развития Челябинской области» было основано 20 мая 2011 года по распоряжению Министра промышленности и природных ресурсов Челябинской области. Ключевыми задачами агентства установлены повышение инвестиционной привлекательности Челябинской области; обеспечение режима «одного окна» для инвесторов при взаимодействии с органами исполнительной власти; содействие созданию проектных команд по поддержке и реализации конкретных инвестиционных проектов «под ключ» и иные ключевые положения Стандарта АСИ в отношении институтов развития. Учредителем общества выступило Министерство промышленности и природных ресурсов Челябинской области. В соответствии с учредительными документами и отчетностью, агентство позиционировалось как консалтинговая компания, специализирующаяся на оказании услуг инвесторам и инициаторам проектов. В соответствии с информацией СМИ и комментариями администрации области, в конце 2012 г. ОАО «Агентство регионального развития Челябинской области» планировалось к ликвидации. Его функции должны были перейти к ОАО «Агентство инвестиционного развития Челябинской области», находящимся сейчас в процессе создания.

Существующие в иных организационно-правовых формах региональные институты развития функционально не отличаются от ранее рассмотренных. Действующее в Ленинградской области ГКУ «Агентство экономического развития Ленинградской области» своими задачами видит консалтинговую поддержку стартующим субъектам инновационной деятельности в области научно-технической экспертизы, правовой защиты, информационно-аналитической и патентно-лицензионной деятельности, содействие в привлечении инвестиций в экономику Ленинградской области, организацию размещения го-

сударственного заказа Ленинградской области на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и на участие в конгрессно-выставочных мероприятиях. Общество создано в 2001 г. Уставные цели компании соответствуют общим требованиям Стандарта АСИ в части обеспечения инвестиционной привлекательности региона и содействия инвесторам. В то же время, необходимо отметить, что в виду организационно-правовой формы, компания не обязана раскрывать информацию и ее деятельность не является в достаточной мере прозрачной, а также ограничивает возможности Агентства в части реализации проектов собственными силами или посредством дочерних обществ.

ГБУ «Городское Агентство Управления Инвестициями» основано в 2011 г. Правительством Москвы. Миссия Агентства состоит в продвижении инвестиционных возможностей, достижений и преимуществ города Москвы, создании условий для реализации инвестиционных проектов. Агентство видит своей целью проработку проектных инициатив, реализуемых как за счет бюджетных, так и привлеченных частных инвестиций. В соответствии с учредительными документами, ГБУ реализует консалтинговый функционал при администрации субъекта. Функции и полномочия учредителя агентства осуществляет департамент экономической политики и развития Москвы, отвечающий за социально-экономическое развитие и «адресную инвестиционную программу». Отсюда можно сделать вывод, что агентство фактически является специализированным органом при Правительстве Москвы в части информационно-консультационного сопровождения конкретных проектов, соответствующих средне- и долгосрочным приоритетам городского развития.

В Алтайском крае один из региональных институтов развития действует без образования юридического лица. В его роли выступает региональный инвестиционный фонд, учрежденный в октябре 2011 г. краевой администрацией. В соответствии с Положением, фонд пред-



ставляет собой часть средств краевого бюджета, подлежащую использованию в целях реализации на территории Алтайского края проектов, осуществляемых на принципах государственно-частного партнерства. Наличие регионального фонда является обязательным условием привлечения бюджетных ассигнований из Инвестиционного фонда Российской Федерации. Средства фонда подлежат использованию при разработке проектов развития транспортной, энергетической и инженерной инфраструктуры. Регулирование инвестиционной деятельности на территории Алтайского края относится к ведению Главного управления экономики и инвестиций — исполнительного органа государственной власти — и подведомственным организациям. В их числе КАУ

«Алтайский центр государственно-частного партнерства и привлечения инвестиций», созданный в 2011 г. Основной целью учреждения является организация и проведение научных исследований, направленных на решение задач инвестиционной политики по формированию условий для привлечения российских и иностранных инвестиций в проекты по технической и технологической модернизации экономики края, содействия органам государственной власти в реализации инвестиционной политики на территории Алтайского края. Прочие ведомственные структуры также созданы в форме бюджетных и автономных учреждений. Это формирует недостаточную прозрачность инвестиционной деятельности. Формат «одного окна» для сопровождения инвес-

торов планируется к реализации в 2013 г. в соответствии со Стандартом АСИ.

Выборка из десяти институтов развития достаточна для формирования обобщений и выводов. Очевидно, что несмотря на многообразие существующих на сегодняшний день структур, большинство из них по ряду причин не в полной мере выполняют свой целевой функционал. Возможно, в определенных случаях это обусловлено тем, что многие из них находятся в стадии становления, кому-то не удалось пройти критический возраст в три года, но доминируют, исходя из опросов, системные проблемы, которые нельзя списывать на хронологию. Постараемся разобраться в них с точки зрения теории, а далее перейдем непосредственно к анализу мнений самих институтов.

## РАЗДЕЛ 2.

# ТЕОРИЯ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

В настоящее время в широкий оборот прочно вошло словосочетание «региональные институт развития». Однако при этом и в специальной литературе, и в законодательстве отсутствует четкая дефиниция данного понятия.

Наиболее часто, употребляя данный термин, пытаются обозначить конкретные организации, созданные для финансирования и/или реализации инвестиционных проектов. Однако такой подход представляется некорректным. В экономической теории под институтами понимается набор норм и правил, регулирующих общественные отношения в определенной сфере. В настоящее время в рамках современного институционализма наиболее распространенной является трактовка институтов Дугласа Норта: институты — это правила, механизмы, обеспечивающие их выполнение, и нормы поведения, которые структурируют повторяющиеся взаимодействия между людьми. Организации же, создаваемые для реализации проектов развития, являются частью организационного механизма института развития или частью

инфраструктуры.

Попробуем определить, что же все-таки следует понимать под **региональными институтами развития?**

Очевидно, что институты развития не однородны по своей природе и носят многоуровневый характер. Для того, чтобы раскрыть их содержание, необходимо выявить их роль в общей системе государственного управления экономикой региона.

**В УСЛОВИЯХ РЫНКА  
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ  
ГОСУДАРСТВА НОСЯТ  
ПРЕИМУЩЕСТВЕННО КОСВЕННЫЙ  
ХАРАКТЕР И СВОДЯТСЯ  
К СЛЕДУЮЩИМ ПРИНЦИПАЛЬНЫМ  
НАПРАВЛЕНИЯМ:**

1) обеспечение макроэкономической стабильности и экономического роста;

2) производство государственных услуг, обусловленное необходимостью вмешательства в экономические процессы в случаях возникновения так называемых провалов рынка, когда рациональное поведение людей, адекватно реагирующих на порождаемую рынком информацию, не обеспечивает дости-



жения Парето-эффективной аллокации ресурсов в экономике. В этом случае хозяйствующие субъекты, использующие рыночный механизм, не могут или не имеют стимулов производить блага в социально оптимальных объемах и/или с должным качеством.

В частности, к их числу относятся:

а) общественные блага, которые обладают свойствами неделимости, то есть состоят из крупных единиц, которые не могут быть проданы индивидуальным потребителям. Они характеризуются неисключаемостью в потреблении, то есть отсутствует техническая невозможность или запретительно высоки издержки предотвращения доступа к благу дополнительных потребителей;

б) частные блага, производство которых сопровождается внешними положительными или отрицательными эффектами, то есть выгодами и издержками, не отраженными в системе складывающихся на рынке цен. Внешний эффект производства частного блага является положительным, если потребление данного блага способствует производству стоимости у экономических агентов, непосредственно не участвующих в транзакции по поводу данного блага (например, уровень образования в экономике), и отрицательным — в противоположном случае (например, утилизация отходов производства).

На практике в ведении региональных органов государственной власти находится производство услуг здравоохранения, образования и культуры, физической культуры и спорта, социальной защиты и т. д. Для этого органы государственной власти формируются так называемый государственный сектор экономики, то есть совокупность организаций (предприятий, учреждений).

Система государственного управления экономикой региона призвана обеспечить достижение целей общества в вышеназванных областях и в схемати-

ческом виде может быть показана так, как представлено на рисунке 1 ниже.

На текущий момент времени результатом функционирования системы государственного управления экономикой региона является определенный достигнутый объем и качество услуг населению и сложившаяся система правил взаимодействия с бизнесом. Текущее управление обеспечивает поддержание (воспроизводство) вышеназванных результатов в неизменном объеме. Между тем, любая система должна развиваться, адаптируясь к меняющимся условиям внешней среды.

В наиболее общем значении понятие развития трактуется как процесс, направленный на изменение материальных и духовных объектов с целью их усовершенствования.

Под развитием обычно понимают

увеличение сложности системы, улучшение приспособленности к внешним условиям (например, развитие организма) или увеличение масштабов явления. Применительно к экономическим процессам развитие рассматривается как многоплановый процесс, который не сводится исключительно к достижению роста экономики, а подразумевает также создание сектора инновационной экономики и венчурного бизнеса, структурные сдвиги в экономике, рост производительности труда и качества жизни населения, то есть степень удовлетворения материальных, духовных и социальных потребностей человека.



Рис. 1 — Система государственного управления экономикой региона



В «Теории экономического развития» Йозеф Шумпетер обозначил различия между ростом и развитием экономики. В настоящее время большинство экспертов сходится во мнении, что экономический рост — это количественные изменения — увеличение производства и потребления одних и тех же товаров и со временем. В свою очередь, экономическое развитие — это положительные качественные изменения, новшества в производстве, в продукции, в услугах, в управлении, в экономике в целом — то есть инновации.

В соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года, стратегической целью является достижение уровня экономического и социального развития, соответствующего статусу России как ведущей мировой державы XXI века, с привлекательным образом жизни, занимающей передовые позиции в глобальной экономической конкуренции и надежно обеспечивающей национальную безопасность и реализацию конституционных прав граждан. В 2015—2020 годах Россия должна войти в пятерку стран-лидеров по объему ВВП (по паритету покупательной способности).

Достижение этой цели подразумевает обеспечение уровня доходов и качества жизни россиян к 2020 году, сопоставимого с показателями США и стран Европы. Это означает высокие стандарты личной безопасности, доступность высококачественных услуг образования и здравоохранения, необходимый уровень обеспеченности жильем, доступ к культурным благам и высокий уровень экологической безопасности.

### ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ БЛАГОСОСТОЯНИЯ ЧЕЛОВЕКА

Уровень дохода и качество жизни россиян к 2020 году достигнет тех показателей, которые наблюдаются сегодня в развитых странах. Это означает высокие стандарты личной безопасности, доступность высококачественных услуг образования и здравоохранения, необходимый уровень обеспеченности жильем, доступ к культурным благам и высокий уровень экологической безопасности.

■ Обобщающий показатель уровня жизни, ВВП на душу населения по паритету покупательной способности, увеличится с 13,9 тыс.долл.США в 2007 году (42% от среднего уровня ОЭСР) до более чем 30 тыс.долл.США в 2020 году (70%) и около 50 тыс.долл.США в 2030 году.

■ Средняя ожидаемая продолжительность жизни возрастет до 75 лет к 2025 году, уровень младенческой смертности понизится в 1,3—1,4 раза.

■ Охват высшим и средним профессиональным образованием населения составит 60—70% (2007 г. — около 50%), средний уровень обеспеченности жильем достигнет к 2020 году около 30 кв.м. на человека (или около 100 кв.м. на средне-статистическую семью).

■ Доля населения, проживающего в местах с неблагоприятной экологической обстановкой снизится с 43% в 2007 году до 14% в 2020 году.

■ Уровень смертности от насильственных причин снизится примерно вдвое.

### ЭКОНОМИКА ЛИДЕРСТВА И ИННОВАЦИЙ

■ Российская экономика не только останется мировым лидером в энергетическом секторе, добыче и переработке сырья, но и создаст конкурентоспособную экономику знаний и высоких технологий. К 2020 году Россия может занять значимое место (5—10%) на рынках высокотехнологичных товаров и интеллектуальных услуг в 5—7 и более секторах. Будут сформированы условия для массового появления новых инновационных компаний во всех секторах экономики и в первую очередь в секторах «экономики знаний».

■ Инновационный социально-ориентированный тип роста имеет ряд качественных и количественных характеристик.

■ Во-первых, он опирается на модернизацию традиционных секторов российской экономики (нефтегазового, сырьевого, аграрного и транспортного), опережающее развитие высоких переделов, которые вплоть до 2020 года остаются ведущими секторами производства ВВП.

■ Во-вторых, превращение инноваций в ведущий фактор экономического роста во всех секторах экономики, повышение производительности труда в ведущих секторах, определяющих национальную конкурентоспособность, в 3—5 раз и снижение энергоемкости в среднем в 1,6—1,8 раза. Доля промышленных предприятий, осуществляющих технологические инновации, должна возрасти до 40,5% (2007 год — 8,5%), а доля инновационной продукции в объеме выпуска — до 25,35% (2007 год — 5,5%).

■ В-третьих, формирование новой экономики<sup>1</sup> — экономики знаний и высоких технологий, которая становится одним из ведущих секторов национальной экономики, конкурентоспособной на мировом уровне, сопоставимой к 2020 году по своему вкладу в ВВП с нефтегазовым и сырьевым секторами.

■ Доля высокотехнологичного сектора и «экономики знаний» в ВВП должна составлять не менее 17—20% (2007 год — 10—11%). Внутренние затраты на исследования и разработки должны подняться до 2,5—3% ВВП в 2020 году (2007 год — 1,1% ВВП), при кардинальном повышении результативности фундаментальных и прикладных исследований и разработок.

■ Расходы на образование за счет государственных и частных источников — 6,5—7% ВВП в 2020 году (2007 год — 4,8%), на здравоохранение — 6,7—7% ВВП в 2020 году (2007 год — 4,2%), что обеспечит опережающее развитие человеческого потенциала<sup>2</sup>.

1 В экономку знаний и высоких технологий в Концепции включаются сферы профессионального образования, высокотехнологичной медицинской помощи, науки и опытно-конструкторских разработок, связи и телекоммуникаций, наукоемкие подотрасли химии и машиностроения. Для статистических оценок используется группировка образования и здравоохранения в целом, науки и информации, секторов связи и машиностроения.

2 С учетом различий в паритете покупательной способности рубля и валют других стран доли расходов на образование и здравоохранение в ВВП составят около 13—14%, что сопоставимо с показателями передовых зарубежных стран.



**Разрабатываемые в соответствии с вышеназванным документом стратегии социально-экономического развития регионов детализируют и конкретизируют целевые установки с учетом региональных особенностей.**

Таким образом, концептуальную схему структуры целей и задач социально-экономического развития России и регионов можно представить так, как показано на Рис. 2.

Для обеспечения желаемого движения экономики региона к намеченным целям социально-экономического развития соответствующие изменения должны произойти и в системе государственного управления.

Органы государственной власти выступают как субъект управления и должны обеспечить необходимое управленческое воздействие на экономические процессы. Для того же, чтобы их деятельность была эффективной и обеспечила достижение необходимых результатов, требуется совершенствование также и их внутренней структуры, адаптации их собственного потенциала к новым задачам.

На основе анализа «стратегического» люфта, то есть разрыва между желаемым и фактическим уровнем благосостояния населения, необходима разработка действий органов государственной власти, ориентирующих экономику на инновационный тип развития в соответствии с установленными приоритетами. А также формирование потенциала органов государственной власти и организаций публичного сектора экономики, обеспечивающий необходимые масштабы деятельности, а также соответствие производимых государственных услуг потребностям населения и установленным стандартам качества.

Учитывая вышесказанное, под региональными институтами развития следует понимать многоуровневую систему правил и норм, закрепленных в виде нормативных актов или деятельности формальных организаций, определяющая взаимодействие экономических субъек-

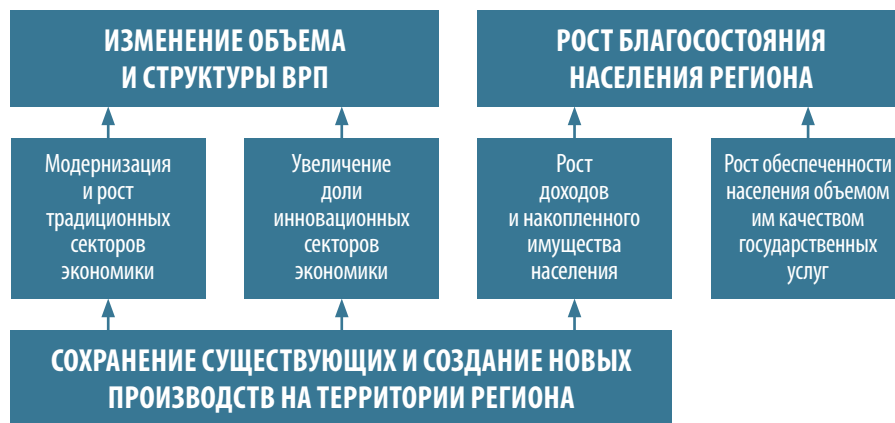


Рис. 2 — Принципиальная структура целей и задач развития экономики региона

тов (населения, органов государственной власти, инвесторов) в процессах:

1) совершенствования потенциала системы регионального государственного управления обеспечивать производство государственных услуг необходимого объема и качества и осуществлять регулирование экономических процессов в регионе;

2) деятельности органов государственной власти и подведомственных им организаций госсектора экономики по благоприятных условий и стимулов бизнесу для создания новых и модернизации существующих производств, внедрение инновационных технологий, увеличение уровня средней заработной платы работников и т. д.).

Таким образом, региональные институты развития охватывают подсистему управления и часть (в части функций по созданию системы стимулов для бизнеса с целью повышения инвестиционной активности) системы государственного управления экономикой региона.

Рассмотрим функции регионального института развития в части совершенствования потенциала государственного сектора экономики с целью наращивания объема и качества государственных услуг населению.

В настоящее время производство государственных услуг населению осу-

ществляется в рамках государственного сектора экономики, в состав которого входят созданные для этих целей государственные предприятия и бюджетные учреждения соответствующей отраслевой направленности. В рамках отдельных отраслей государственного сектора экономики обеспечиваются сложившиеся на текущий момент времени объемы и качество производства государственных услуг. Для их корректировки в сторону увеличения необходимо наращивание потенциала соответствующих предприятий и госучреждений, то есть уровня используемых техники, технологии, кадровых ресурсов т. д.

Стратегический потенциал в целом может быть как условно положительным, так и условно отрицательным. Положительный стратегический потенциал представляет собой возможность организации реализовать поставленные стратегические цели без привлечения дополнительных ресурсов или организационно-технических и социально-экономических преобразований. Отрицательный стратегический потенциал выражает дополнительные потребности организации в ресурсах для реализации стратегических целевых установок. Другими словами, сравнение базового и требуемого уровня стратегического потенциала выявляет либо резервы организации, либо дополнительные



ресурсные потребности для реализации стратегических целей.

В соответствии с новыми ориентирами развития избыточный потенциал отдельных направлений деятельности должен быть сокращен, в то время как потенциал иных направлений, имеющих более приоритетное значение, должен наращиваться.

При этом трансформация существующей структуры и направлений деятельности органов государственной власти и подведомственных им организаций государственного сектора экономики Свердловской области должна обеспечиваться путем соответствующих изменений структуры формирующих основу их деятельности государственных активов. То есть перераспределения ранее накопленных в рамках организаций госсектора активов и определения объемов дополнительных инвестиций в их развитие.

Таким образом, здесь роль регионального института развития, по сути, сводится к переосмыслению подходов к управлению государственной собственностью: переход от оптимизации использования имущества в рамках сложившихся подсистем и направлений деятельности правительства субъекта РФ к созданию гибких механизмов адаптации имущественного обеспечения деятельности органов государственной власти и подведомственных им организаций путем распределения бюджетных инвестиций между видами деятельности в составе государственного сектора.

#### **ПРИ ЭТОМ ДОЛЖЕН СОБЛЮДАТЬСЯ РЯД ВАЖНЫХ ПРИНЦИПОВ:**

##### **1. Расширение практики аутсорсинга и государственно-частного партнерства при производстве государственных услуг.**

Очевидно, что активы региональных властей всегда ограничены. В связи с этим мы не можем одновременно решить все проблемы, которые стоят сегодня перед органами власти. Это и развитие детских дошкольных учреждений, повышение качества медицинских услуг и образования,

решение проблемы предельно изношенных и требующие реконструкции ЖКХ, развитие массового жилищного строительства и т. д. Финансировать все это напрямую исключительно за счет средств региональных бюджетов означает решить эти задачи только через много лет.

Уолкер Р.М. и Бойн Д.А. в своем исследовании результатов реформы государственного и муниципального управления в Великобритании говорят о расширении «выбора» за счет расширения участия частного бизнеса в решении общественных задач как важной составной части реформы лейбористского правительства, направленной на улучшение качества общественных услуг. Указанные авторы отмечают, что такой подход подразумевает повышение конкуренции на рынке общественных услуг. В этой связи стремление частного сектора и сектора некоммерческих организаций закрепиться на этом рынке активно поощряется. Увеличение возможности выбора путем развития конкуренции должно привести к увеличению эффективности всей сферы общественных услуг: «Расширение рынка посредством привлечения новых поставщиков общественных услуг (конкуренция) может улучшить качество управления и привести к более рациональному использованию средств». Огромное внимание уделяется работе с частным сектором: «Сотрудничество государственного и частного секторов увеличит объем капиталовложений, поскольку частные инвестиции дополняют государственные (а не будут, как раньше, просто замещаться государственными вложениями)». Учитывая вышесказанное, представляется целесообразным при разработке стратегии социально-экономического развития региона и решении вопросов формирования имущественного потенциала отдельных видов деятельности в составе госсектора экономики региона в обязательном порядке предусматривать рассмотрение вариантов привлечения для производства государственных услуг субъектов частного предпринимательства.

Следует отметить, что такая возможность была предусмотрена и в законо-

дательстве. Так, в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 23 июля 2003 г. № 824 «О мерах по проведению административной реформы в 2003—2004 годах» указанное направление отмечается как важная составляющая системы мероприятий по повышению эффективности государственного и муниципального управления и минимизации вмешательства муниципалитетов в экономические процессы.

В этой связи ключевым принципом в рамках Регионального института развития является развитие публично-частного партнерства, предполагающее аутсорсинг отдельных видов деятельности и замещение государственных организаций частными и направление бюджетных инвестиций на проекты, где будет обеспечиваться максимальная отдача от гос. активов в виде производства наиболее востребованных и актуальных услуг населению.

##### **2. Обеспечение «портфельного» подхода к принятию решений по распределению активов государственного сектора экономики (бюджетных инвестиций).**

Активами, находящимися в распоряжении региональных органов власти являются: средства областного бюджета, имущество государственных предприятий и учреждений, в том числе и их прибыль, а также имущество казны. В настоящее время все эти активы управляются изолированно. Например, прибыль предприятий используется в рамках предприятий, где она получена. Имущество казны сдается в аренду с целью формирования текущих доходов бюджета. Правительство региона же при планировании инвестиций распоряжается только доступными средствами бюджета.

Особую значимость для обеспечения максимизации полезности использования имущества муниципального образования играет соблюдение в процессе реализации стратегии управления собственностью принципа портфельного подхода к управлению активами. В качестве гарантии соблюдения единства подходов



и критериев аллокации ресурсов, обеспечение их ориентации на общие цели оптимизации муниципального сектора экономики, недопущения возникновения проблем субоптимизации в рамках отдельных подсистем муниципального сектора экономики территории необходимо создание централизованного механизма перераспределения финансовых и материальных ресурсов, находящихся в собственности муниципального образования.

**Институт регионального развития** должен обеспечивать встраивание в бюджетный процесс соответствующих аналитических механизмов.

В частности, представляется целесообразным на этапе бюджетного планирования определять ожидаемые размеры чистой прибыли муниципальных предприятий, доходы местного бюджета от приватизации имущественных комплексов муниципальных предприятий и учреждений, а также, в тех случаях, когда это возможно, изъятие из хозяйственного ведения в казну излишнего имущества. Кроме того, на данном этапе бюджетного процесса необходима оценка средств местного бюджета, формируемых за счет иных источников налоговых и неналоговых доходов, остающаяся после финансирования запланированных текущих расходов на содержание органов местного самоуправления. Совокупный объем указанных выше источников финансирования предлагается рассматривать как единый фонд муниципальных ресурсов, доступный для развития муниципального сектора экономики с целью решения вопросов местного значения. Для обозначения указанной совокупности активов, на наш взгляд, следует использовать термин «**Региональный инвестиционный фонд**».

После того, как выявлен размер такого особого инвестиционного фонда, следует идентифицировать объемы активов, направляемые на развитие отдельных видов деятельности в составе муниципального сектора экономики, которые требуют реинвестирования в соответствии с уста-

новленными приоритетами развития.

Примерный алгоритм принятия решений в рамках Регионального института развития, касающихся распределения бюджетных инвестиций на развитие видов деятельности в составе государственного сектора экономики региона включает в себя следующие основные этапы:

1. Анализ целесообразности осуществления видов деятельности, которые соответствуют государственным функциям, в рамках государственного сектора экономики и (в случае целесообразности) выбор оптимальной организационно-правовой формы организаций госсектора для их осуществления.

На этом этапе определяется перечень видов деятельности, подлежащих реализации в составе госсектора, то есть, какие государственные услуги будут производиться собственными силами государственных организаций, а какие отдавать на аутсорсинг или реализовывать с участием частных инвесторов в рамках ГЧП-проектов.

3. Определение приоритетов инвестирования видов деятельности, подлежащих осуществлению в рамках государственного сектора экономики.

Задачей данного этапа является определение целевых ориентиров развития отдельных направлений деятельности в составе госсектора с точки зрения достижения необходимых объемов производства государственных товаров или услуг, а также наращивания потенциала осуществляющих их государственных организаций. На этом этапе принимаются решения о требуемых объемах материальных и финансовых ресурсов, инвестируемых в организацию каждого вида деятельности в составе госсектора.

Целевые ориентиры и объемы инвестиций, направляемых на развитие отдельных видов деятельности, подлежащих осуществлению с использованием муниципальной собственности, определяются достигнутыми в рамках них объемами производства муниципальных товаров или услуг и потенциалом осуществляющих их организаций.

В зависимости от существующего состояния конкретного вида деятельности определяются цели развития видов деятельности, а также потребности в их финансировании и формировании имущественного потенциала.

Какие-то виды деятельности уже обеспечивают достаточный уровень удовлетворенности населения. Соответственно для таких видов деятельности мы фиксируем цели сохранения достигнутого уровня и оставляем им средства, достаточные для сохранения достигнутого уровня.

Для видов деятельности, качество и объемы услуг в рамках которых далеко от потребности населения, целями будут наращивание доли рынка (обеспеченности населения) и повышение качества услуг. Здесь уже потребуются дополнительные инвестиции.

**3. Определение объема ресурсов особого инвестиционного фонда развития муниципального сектора экономики, включающих:**

1) средства от приватизации активов муниципального сектора экономики (имущественных комплексов ликвидируемых муниципальных предприятий и, если возможно, прибыли от реализации излишних или используемых не по назначению объектов имущества, закрепленных в хозяйственном ведении действующих госпредприятий);

2) планируемые суммы нераспределенной прибыли государственных предприятий;

3) доступные средства регионального бюджета, направляемые на развитие органов местного самоуправления и развитие видов деятельности по производству муниципальных товаров или услуг;

4) активы, ранее задействованных в осуществлении видов деятельности, подлежащих выводу из состава государственного сектора или деинвестированию;

5) средства частных инвесторов в рамках реализации ГЧП-проектов;

6) средства федеральных инвестиционных фондов или государственных корпораций развития (Внешэкономбанк, Роснано, Ростехнологии).

4. Ранжирование проектов развития видов деятельности по показателям маржинальной полезности (фондоотдачи инвестиций) реализации проекта.

В качестве показателя маржинальной полезности может использоваться показатель фондоотдачи инвестиций, рассчитываемый как отношение прироста количества производимых товаров (работ, услуг) вследствие реализации проекта к объему инвестиций на реализацию проекта.

5. Определение объемов активов, направляемых на развитие рассматриваемых видов деятельности.

6. Приведение структуры государственных активов в соответствие желаемому состоянию с использованием механизмов, обеспечивающих перераспределение активов между видами деятельности и организациями государственного сектора с учетом установленных приоритетов и изменение организационно-правовых форм отдельных государственных организаций в случаях, когда такое изменение обусловлено требованиями законодательства или особенностями осуществляемых им видов деятельности.

7. Контроль хода реализации стратегии управления государственной собственностью, предусматривающих оценку степени достижения целей и конечных результатов управления государственной собственностью, а также обеспечения желаемых изменений в структуре государственных активов.

В схематическом виде принципиальная схема реализации портфельного подхода к управлению бюджетными инвестициями в развитие государственного сектора экономики в рамках Регионального инвестиционного фонда представлена на Рис. 3.

**Далее рассмотрим блок функций Регионального института развития, охватывающий деятельность по стимулированию экономического роста и взаимодействия с бизнесом.**

Очевидно, что для осуществления желаемой структурной перестройки экономики стратегия социально-эко-

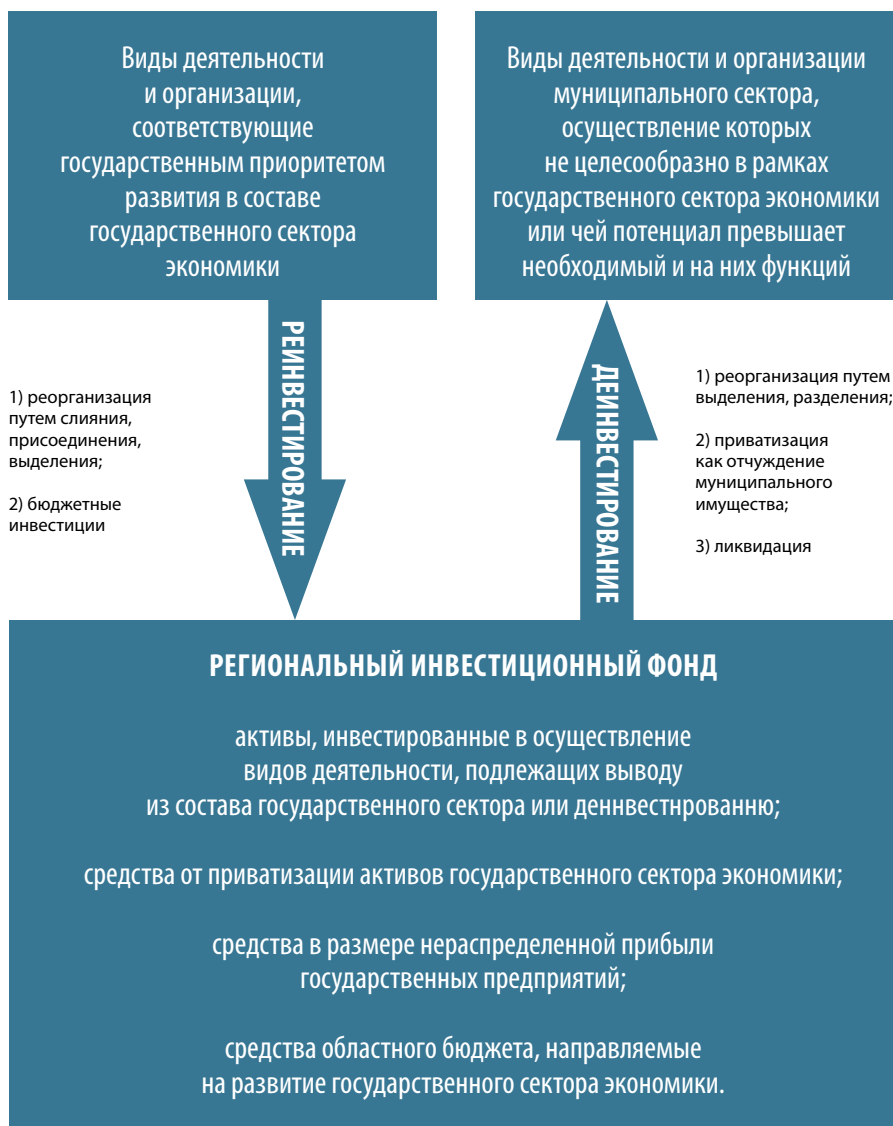


Рис. 3 — Принципиальная схема реализации «портфельного подхода» к управлению бюджетными инвестициями и создания регионального инвестиционного фонда

номического развития региона должна предусматривать комплекс мер экономического регулирования, заключающихся в создании необходимых условий и стимулов для требуемых изменений.

Единственным механизмом решения указанных задач является создание оптимальных условий для развития имеющихся предприятий и привлечение в область новых инвесторов. Следует

отметить, что в настоящее время растет конкуренция регионов России за серьезного инвестора, что требует принятия опережающих мер в области инвестиционной политики.

С целью формирования комфортного и привлекательного инвестиционного климата региона необходима реализация комплекса мероприятий, направленных на создание комплексного механизма





стимулирования инвестиций. Органы государственной власти должны стать связующим звеном между инвестором и рынками ресурсов, обеспечивая сокращение сроков и затрат инвестора на реализацию проектов по созданию новых производств. Кроме того, необходимо создать кардинально новый подход. Позицию пассивного ожидания заявителя мы должны сменить на активный поиск инвестора через эффективную систему информирования о созданных инвестиционных условиях.

Между тем, не все инструменты стимулирования инвестиционной активности в регионе одинаково эффективны. Зачастую мнение региональных властей относительно выбора мер государственной поддержки бизнеса расходится с ожиданиями частных инвесторов. Об этом свидетельствуют выводы, полученные в ходе ряда исследований.

**Российским союзом промышленников и предпринимателей и Fleishman-Hillard Vanguard проведено исследование, в рамках которого иностранные компании, работающие в России, дали свою оценку бизнес-климату страны.**

В ходе опроса 44% респондентов отметили улучшение условий ведения бизнеса. Однако из них 34% признались, что прогресс является незначительным. Почти половина участников исследования — 48% — сообщили, что не заметили изменений. Только 8% опрошенных заметили ухудшения.

Среди проблем, препятствующих развитию предпринимательской деятельности, были отмечены высокие административные барьеры, коррупция и неразвитость инфраструктуры. В качестве мер, способных улучшить ситуацию, 52% опрошенных видят налоговое стимулирование, прозрачность принятия решений органами власти (48%), а также устранение избыточного регулирования и административного давления (40%).

Кроме того, выявлено, что при работе с государственными органами подавляющее число бизнесменов предпочитают устанавливать личный контакт (83%) или

участвовать в бизнес-ассоциациях и отраслевых объединениях (63%). А работа в постоянно действующих консультативных совещательных органах и публичное общение теряют свою популярность. Их выбирает 17% и 23% компаний соответственно.

**В свою очередь, результаты исследования, проведенного экспертами компании PriceWaterhouseCoopers, свидетельствуют:**

**1) региональные власти переоценивают значимость естественных источников конкурентного преимущества.** Регионы различаются по уровню инвестиционного потенциала, однако естественные источники конкурентных преимуществ (географическое положение, инфраструктура, региональный рынок и прочее) зачастую не играют определяющей роли при принятии инвестиционного решения — в случае отсутствия готовности региона к сотрудничеству. Как следствие, некоторые регионы с высоким инвестиционным потенциалом не реализуют его в полной мере.

С другой стороны, регионы, которые обладают меньшим инвестиционным потенциалом, где налажен успешный процесс реализации проектов, полностью используют свои ресурсы и остаются предпочтительным выбором для инвесторов даже несмотря на возникший в результате открытия ряда производств дефицит трудовых ресурсов.

**2) большинство из рассмотренных регионов имеют разработанные долгосрочные стратегии социально-экономического развития;** несмотря на это, они зачастую не имеют четких и детализированных планов по привлечению инвестиций, а также не учитывают мнение инвесторов в процессе создания стратегии.

По мнению инвесторов, существующий разрыв между их ожиданиями и предложениями регионов о локализации бизнеса не может быть эффективно преодолен при отсутствии прозрачности инвестиционного процесса. Зачастую, репутация региональных властей в глазах инвесторов

подрывается в результате того, что часто власти декларируют планы по созданию институтов развития, например ОЭЗ, но не принимают конкретных шагов по их реализации. Зарубежные инвесторы заинтересованы в наличии развитой инфраструктуры в регионе, однако, у многих из них сложилось впечатление, что ее развитие будет переложено на их плечи, как только они вложат первую часть своих средств.

3) все заинтересованные стороны признают, что необходим институт «одного окна» для взаимодействия инвесторов с властью. При этом отмечается, что на данный момент существует недопонимание между инвесторами и местными органами власти по данному вопросу: фактически «одно окно» создано, но в каждом ведомстве, что на корню подрывает саму концепцию «одного окна».

**Учитывая выводы представленных выше исследований, следует заключить, что комплексный инструментальный стимулирования инвестиционной активности в регионе должен предусматривать проактивную маркетинговую политику региона в привлечении инвесторов, обеспечение открытости при формировании и оказании мер государственной поддержки, организацию взаимодействия с бизнесом на принципах «одного окна».**

**Региональный институт развития должен обеспечивать реализацию следующего комплексного механизма поддержки инвестиций и создания комфортных условий для бизнеса:**

## **1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕР ФИСКАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЛЬГОТНЫХ НАЛОГОВЫХ СТАВОК, РАССРОЧЕК И НАЛОГОВЫХ КРЕДИТОВ ПО МЕСТНЫМ И РЕГИОНАЛЬНЫМ НАЛОГАМ).**

Возможно установление дополнительных налоговых льгот в части налогов, зачисляемых в областной бюджет, в соответствии с допустимыми пределами, установленными федеральным и реги-



ональным законодательством и предоставление инвестиционного налогового кредита (решения об изменении сроков уплаты налогов) по налогу на прибыль организаций по ставке, зачисляемой в бюджет области.

## 2. СОДЕЙСТВИЕ В ПОИСКЕ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ:

- поиск стратегического инвестора, то есть организации, которая готова финансировать проект путем участия в уставном капитале;
- привлечение средств иностранных финансовых учреждений — венчурных фондов, инвестиционных банков;
- привлечение средств федеральных государственных корпораций развития (Внешэкономбанк, Роснано, Ростехнологии);
- предоставление гарантий и поручительство обеспечение обязательств инвестора перед третьими лицами.

## 3. ДОЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА.

С целью содействия в реализации инвестиционных проектов, имеющих приоритетное значение для социально-экономического развития региона, возможно использование средств областного бюджета или региональных организаций поддержки предпринимательства и инвестиций в рамках реализации инвестиционных проектов.

В приоритетном порядке поддержка будет оказываться инвесторам, чьи проекты способны обеспечить наибольший вклад в движение экономики территории к намеченным целям.

## 4. ФОРМИРОВАНИЕ ЗЕМЕЛЬНЫХ УЧАСТКОВ С ГОТОВОЙ ДОРОЖНОЙ И ИНЖЕНЕРНОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ С ЦЕЛЬЮ СОКРАЩЕНИЯ СРОКОВ И ЗАТРАТ ИНВЕСТОРА НА ЭТАПЕ

### ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ЗЕМЕЛЬНЫХ УЧАСТКОВ ДЛЯ СТРОИТЕЛЬСТВА И ВЫДАЧИ РАЗРЕШЕНИЙ НА СТРОИТЕЛЬСТВО.

В настоящее время органы власти и создаваемые ими учреждения сконцентрированы на решении своих частных задач и совершенно не ориентированы на конечные цели привлечения инвестиций. Отсутствует единая информационная база о земельных участках в государственной или муниципальной собственности и их разрешенном использовании. Инвестор должен самостоятельно осуществлять поиск свободного участка, наиболее подходящего по площади и географическому положению, а в последующем запрашивать информацию в Государственной земельной кадастровой палате о юридическом статусе выбранного земельного участка. В случае, если выбранный земельный участок уже предоставлен другому лицу, поиски необходимо начинать заново.

Земельным законодательством предусмотрены длительные и сложные процедуры предоставления земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности, для строительства.

После принятия в муниципальном образовании правил землепользования и застройки земельный участок может быть предоставлен для строительства исключительно без предварительного выбора места размещения объекта, то есть на торгах. Таким образом, существующая процедура выбора земельного участка, получения прав на землю до получения разрешения на строительство в настоящее время требует от 1 до 1,5 лет.

С целью сокращения сроков прохождения и упрощения процедур необходимо решение следующих задач:

1) выделение в каждом муниципальном образовании территорий для размещения промышленных объектов с учетом необходимых санитарно-защитных зон и указанием возможных классов опасности размещаемых на них объектов.

2) формирование единой базы данных территорий для размещения промышленных объектов по всем муниципальным образованиям Свердловской области.

3) инициирование изменений в Земельный кодекс Российской Федерации, предусматривающих предоставление земельных участков для строительства промышленных объектов без торгов в рамках специально предусмотренных для этих целей документами территориального планирования муниципальных образований зон.

4) создание особых экономических зон, для которых действует особый режим осуществления предпринимательской деятельности;

5) создание промышленных парков — управляемых единым оператором (управляющей компанией) комплексы объектов недвижимости (земля, производственные, административные, складские и иные помещения), обеспеченных инженерной и транспортной инфраструктурой, обустроенных на земельном участке по единому проекту планировки и предназначенные для размещения и функционирования промышленных производств и инфраструктуры.

Размещаясь на территории промышленного парка, инвесторы получают созданную за счет средств государственного бюджета инфраструктуру для развития бизнеса, что позволяет снизить издержки на создание нового производства. Площадки особой экономической зоны будут обеспечены необходимой деловой инфраструктурой (офисные помещения, гостиница, конференц-залы, отделения связи, залы переговоров, медицинский кабинет, тренажерный зал, представительства банков, комбинат питания) и промышленной инфраструктурой (близость к основным автомобильным магистралям, отдельная железнодорожная линия, авиасообщение, газоснабжение, энергоснабжение, теплоснабжение, водоснабжение, водоотведение).



## 5. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ PR-ПРОГРАММЫ ФОРМИРОВАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО ИМИДЖА РЕГИОНА:

1) формирование устойчивого и привлекательного бренда, отражающего ключевые приоритеты социально-экономического развития региона до 2020 года;

2) информирование иностранных компаний о возможностях и отраслевых тенденциях партнеров в регионе:

- ежегодное проведение крупных международных мероприятий на территории региона;

- участие объединенных делегаций региона в крупнейших зарубежных выставочных мероприятиях;

- организация эффективного взаимодействия с отраслевыми союзами и ассоциациями в целях «прицельного» информирования потенциальных инвесторов;

3) создание информационного интернет-портала, раскрывающего информацию о существующих мерах поддержки инвестиций и условий их предоставления.

Рассмотрим теперь более практическую составляющую — организационную структуру института развития.

Организационная структура представляет собой совокупность осуществляемых функций и их распределение между структурными элементами организации (подразделениями и рабочими местами). Организационная структура управления призвана обеспечивать гибкое взаимодействие с внешней средой, эффективное достижение целей и реализацию выбранной стратегии организации. Для этого необходимо, чтобы структура управления отвечала ряду требований.

Прежде всего, объем функций, реализуемый структурными элементами организации должен быть достаточным с точки зрения ее миссии. Процессы, протекающие в организации должны обеспечивать производство товаров, услуг или иных результатов в необходимых объемах и необходимого качества в соответствии с требованиями внешней среды и потенциалом самой организации. При

этом структура организации должна быть экономичной, то есть обеспечивать достижение целей организации при минимуме затрат материальных и трудовых ресурсов. В этой связи объем выполняемых функций и работ должен строго соответствовать целям организации. Выполнение излишних функций и работ должно быть исключено. Скорость прохождения информации и принятия на ее основе управленческих решений должна соответствовать динамизму внешней среды и обеспечивать оперативное реагирование на меняющуюся обстановку.

Должен обеспечиваться необходимый уровень организационной интеграции, то есть согласованности индивидуальных и коллективных действий отдельных элементов организации. Деятельность каждого отдельного подразделения или рабочего места, заключаясь в выполнении отдельных функций или решении определенного вида задач, должна быть ориентирована на достижение общих целей организации в целом.

**Учитывая указанные выше особенности и экономическое содержание рассматриваемой нами деятельности, определим структуру функций, необходимую и достаточную для достижения цели деятельности региональных институтов развития.**

**Структура функций** представляет собой структурно-логическую модель, которая позволяет в формализованной форме представить цели (результаты) деятельности в исследуемой сфере, а также определить функционал, необходимый и достаточный для достижения вышеназванных целей (результатов).

**Традиционно все функции организаций объединяют в две большие группы:**

**1. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ — К ЭТОЙ ГРУППЕ ТРАДИЦИОННО ОТНОСЯТ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НЕПОСРЕДСТВЕННО СВЯЗАННЫЕ С ПРОЦЕССОМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ВНЕШНИХ РЕСУРСОВ В ПРОДУКЦИЮ И УСЛУГИ.**

Г. Минцберг в своем исследовании «Структура в кулаке: создание эффективной организации» определяет часть организации, осуществляющую основные функции, как «операционное ядро», в которое входят члены организации (операторы), выполняющие связанную с производством товаров и услуг деятельность. Операторы выполняют четыре основные функции:

«1. Они обеспечивают исходную базу производства. Например, в производственной фирме отдел закупок приобретает сырье и материалы, а отдел доставки обеспечивает их поступление и распределение по цехам.

2. Они трансформируют исходные материалы в готовую продукцию. Одни организации перерабатывают сырье — например, заготавливают древесину, которую превращают в целлюлозу, а затем в бумагу. Другие из отдельных деталей комплектуют готовые изделия — например, собирают пищевые машинки. Третьи обрабатывают информацию (скажем, готовят отчеты) или изменяют, преобразуют людей (обучают студентов, делают прически, лечат болезни).

3. Они распределяют продукцию — например, продавая и физически распространяя то, что получается в результате трансформации.

4. Они оказывают прямую поддержку обеспечению исходных условий, трансформации и распределению результата — например, осуществляя техническое обслуживание оборудования и помогая управлять сырьевыми и материальными запасами.»

**2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА — ФУНКЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ ПОДСИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ, СВЯЗАННЫЕ С РЕГУЛИРОВАНИЕМ СОСТОЯНИЯ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ.**

Г. Минцберг отмечает: «Операционное ядро — сердце любой организации, та часть, где создается основная продукция, благодаря которой она существует. Но организации, за исключением самых ма-



леньких, нуждаются еще и в административном компоненте, который включает в себя стратегическую вершину, срединную линию и техноструктуру.

Стратегическая вершина обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней (собственники, государственные органы, профессиональные объединения, группы влияния).

В целом стратегическая вершина представляет наиболее широкую и, как следствие, наиболее абстрактную перспективу организации. Работа на этом уровне обычно характеризуется минимумом повторяемости и стандартизации, значительной свободой действий и относительно длительными циклами принятия решений. Координация действий самих менеджеров стратегического апекса лучше всего достигается с помощью взаимного согласования.

**В ходе исследования выявлены следующие основные группы функций регионального института развития.**

### **1. ФУНКЦИИ ПО СОЗДАНИЮ И РЕГУЛИРОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ (ДОЛЖНЫ ОСУЩЕСТВЛЯТЬСЯ НАДСИСТЕМОЙ — СТОРОННИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА ИЛИ ФЕДЕРАЛЬНЫМИ ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ):**

1) Внедрение механизмов стратегического управления и создание Регионального инвестиционного фонда;

2) Создание в рамках системы регионального государственного управления экономикой региона организаций, ответственных за выполнение функций, предусмотренных стандартом деятельности органов государственной власти по взаимодействию с бизнесом;

3) Контроль за внедрением Стандарта Агентства стратегических инициатив (АСИ).

### **2. СОБСТВЕННО ФУНКЦИИ СОЗДАННОГО И ФУНКЦИОНИРУЮЩЕГО РЕГИОНАЛЬНОГО ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ.**

#### **2.1. Функции менеджмента:**

1) определение видов деятельности в составе государственного сектора экономики по производству государственных услуг населению и регулированию экономики;

2) определение приоритетов и объемов инвестирования отдельных видов деятельности в составе государственного сектора экономики региона;

3) определение объема активов Регионального инвестиционного фонда — активов, направляемых на инвестирование видов деятельности в составе государственного сектора экономики;

4) распределение активов между видами деятельности в составе государственного сектора экономики в соответствии с выбранными приоритетами;

5) разработка ГЧП-проектов в бюджетной сфере с целью привлечения частных инвестиций в государственный сектор экономики;

- разработка концепции проекта;
- выбор формы ГЧП-проекта (создание совместной с частным инвестором компании в форме ОАО, заключение концессионного соглашения);
- подготовка конкурсной документации;
- презентация проекта потенциальным инвесторам;

6) разработка отраслевых стратегий развития (программ развития по видам услуг населению);

7) организация деятельности по предоставлению государственных услуг населению или бизнесу, мер поддержки бизнесу (в том числе путем создания подведомственных организаций);

8) распределение ресурсов в рамках установленного бюджета между подведомственными организациями госсектора экономики;

9) контроль за ходом реализации программ развития и выполнения

государственных заданий по объему и качеству оказываемых населению услуг.

#### **2.2. Функции основной деятельности в части функций по стимулированию инвестиционной активности**

1. Презентация возможностей и инвестиционного потенциала региона для бизнес-сообщества (потенциальных инвесторов):

- ведение интернет-портал;
- проведение презентаций на международных и всероссийских выставках и форумных мероприятиях.

2. Экспертиза и отбор инвестиционных проектов для оказания мер поддержки в соответствии с критериями достижения целей Стратегии социально-экономического развития региона (отраслевая принадлежность, уровень инновационности, создание новых рабочих мест, рост средней заработной платы работников).

### **3. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ И МЕР ПОДДЕРЖКИ:**

- строительство инженерной и транспортной инфраструктуры;
- доленое финансирование инвестиционных проектов в рамках установленного бюджета;
- подбор земельных участков на территории региона, в том числе предоставление земельных участков для строительства в рамках промышленных парков, особых экономических зон;
- предоставление производственных и административных помещений в рамках технопарков и бизнес-инкубаторов;
- предоставление гарантий и поручительств в обеспечение обязательств инвестора перед третьими лицами;
- оказание содействия в привлечении финансирования банков, стратегических инвесторов и федеральных корпораций развития (Внешэкономбанк, Роснано, Ростехнологии).

Структура функций Регионального института развития на Рис. 4.

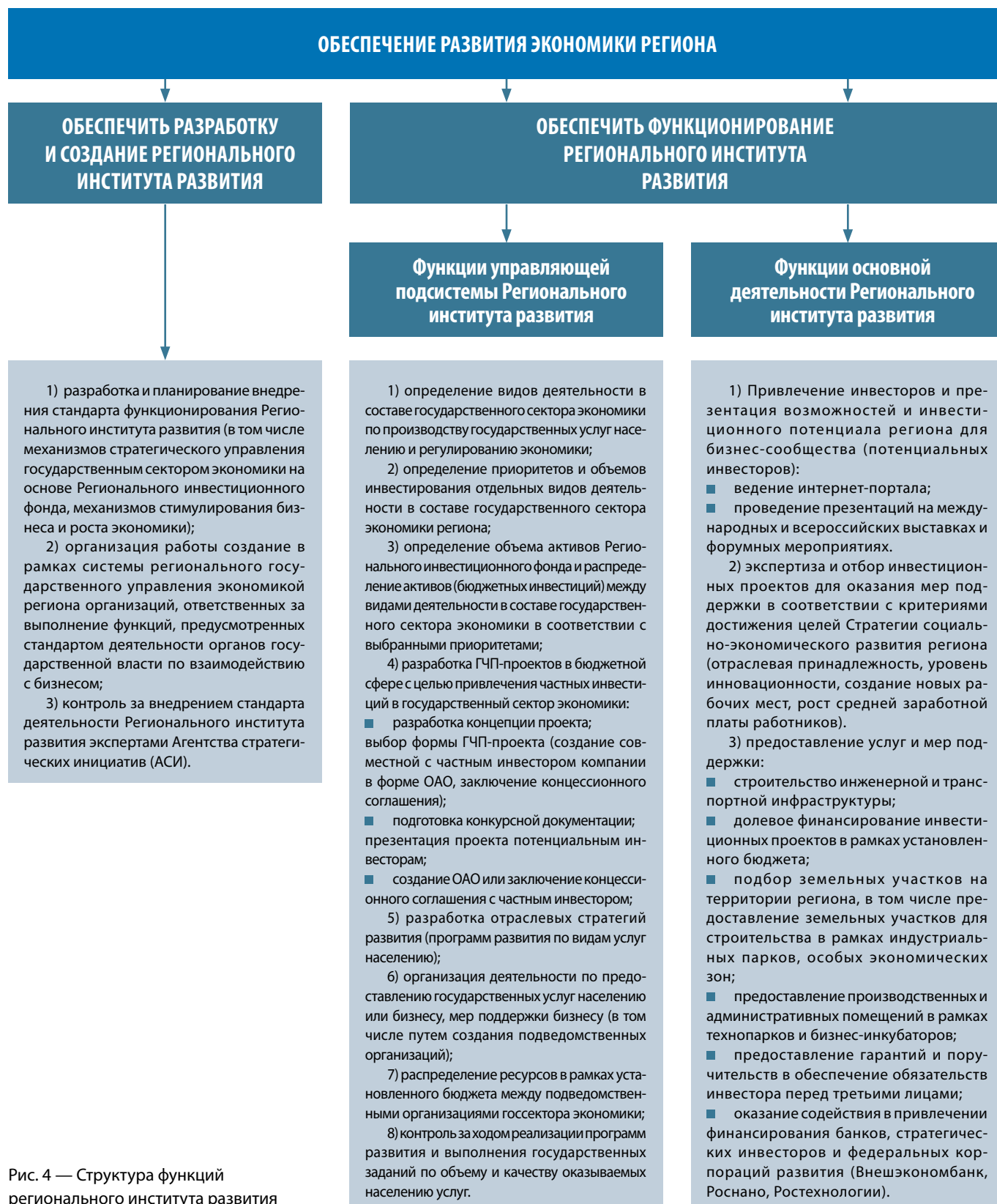


Рис. 4 — Структура функций регионального института развития



Для того чтобы учесть и отразить различия в задачах, особенности стратегии организации, используются различные системы разделения функций по структурным подразделениям.

В соответствии с классическими подходами к организации необходимость координации подразделений, сформированных по функциональному принципу, приводит к возникновению вертикального разделения труда. Если координацию понимать как упорядочение групповых усилий, обеспечивающую единство действий для достижения общеорганизационных целей, то именно при распределении функций координации по иерархии с неизбежностью создается организационная структура, основанная на скалярном принципе, т. е. управленческая власть и ответственность располагаются по рангу во всей организации, образуя, тем самым, вертикальное разделение труда в управлении. Передача полномочий непосредственно от руководителя подчиненному формирует так называемые линейные полномочия.

По мере усложнения организаций и повышения динамизма среды происходит усложнение механизмов управления. В соответствии с обоснованным в рамках науки кибернетики принципом разнообразия объекта управления требует увеличения разнообразия реакции управляющей подсистемы. Мощная субъекта управления должна соответствовать сложности среды.

В современных условиях принятие управленческих решений требует обработки больших массивов информации, применения все усложняющихся методов анализа, учета и контроля. В этой ситуации линейные полномочия не могут полностью обеспечить потребности управления.

В этой связи для оказания содействия линейным руководителям в выработке управленческих решений и осуществлении функций планирования, учета и контроля создаются так называемые штабные или аппаратные подразделения.

В рамках одного уровня иерархии используются различные принципы департаментализации, то есть горизонтального деления работ. В специальной литературе

выделяется шесть оснований для объединения функций в рамках структурных подразделений. Наиболее распространенными подходами является группировка функций или работ на основе требуемых для их реализации специальных знаний и умений. В этом случае сотрудники организации группируются в соответствии с функциональными областями их подготовки, специальностями по образованию. Широко распространена группировка по видам выполняемых функций, то есть **в соответствии с принадлежностью соответствующей деятельности к отдельным основным функциям или процессам организации: материально-техническое снабжение, производство, инженерные разработки, финансы и т. д. Эти два вида группировки функций и работ оказываются очень близкими по своей сути и на практике трудно отделимыми друг от друга.**

**Другими возможными факторами, определяющими необходимость объединения работ являются близость используемых технологий или оборудования, время осуществления работ в случае многосменной организации труда, продукт на выходе процесса, группа потребителей, на которых ориентировано производство товаров или услуг организации. Кроме того, для организаций, чья деятельность географически диверсифицирована, важным является деление в соответствии с географическими районами.**

При этом в специальной экономической литературе обосновываются различные критерии выбора того или иного основания департаментализации:

1. Взаимозависимость и взаимообусловленность работ, выражающаяся в характере движения продукта или результата работ от одной операции к другой.

Работы могут быть организованы последовательно, когда предмет труда перемещается по цепочке от одной операции к другой, по челночной схеме, когда предмет труда движется к последующим операциям, а потом возвращается к предыдущей, наконец, может использоваться командный метод организации работ, при котором функционально специализированные подразделения или

сотрудники совместно работают на общий результат процесса.

Чтобы обеспечить оптимальную координацию, целесообразно объединение функций, которые наиболее тесно взаимосвязаны. Взаимозависимые работы (на нижних уровнях организационной иерархии) должны быть сгруппированы в первую очередь. В этой связи предлагается подход, когда первыми объединяются в структурные подразделения командные работы, во вторую очередь производится группировка работ, результат которых движется по челночному принципу между данными работами. Только после этого производится объединение последовательно организованных операций.

Таким образом, на нижнем уровне производится объединение работ в рамках структурных подразделений организации на основе используемых технологии или оборудования, после этого на основе функций организации и завершающая группировка строится на основе групп потребителей или выпускаемой продукции (работ, услуг).

2. Эффект масштаба производства. Централизация ресурсов, необходимых для осуществления работ, необходимых в рамках различных подразделений организации, с целью исключения дублирования функций и достижения экономии постоянных расходов.

Исходя из указанных выше подходов, рассмотрим наиболее целесообразный вариант группировки функций Регионального института развития.

Функции информирования бизнеса о потенциале региона и привлечения инвесторов, отбора инвестиционных проектов для оказания им мер поддержки и предоставления инвесторам услуг предоставляются последовательно. С учетом различий в технологии выполнения данных функций и потребностях в персонале, обладающем различными компетенциями, каждую из этих функций следует выделить в отдельное подразделение.

Деятельность по оказанию инвесторам услуг и мер поддержки носит командный характер. Большинство проектов носит комплексный характер и предусматривает решение задач от подбора земельного участка до



строительства инженерной инфраструктуры и долевого финансирования.

Кроме того, следует особо выделить функции по подбору земельного участка для строительства. Очевидно, что индустриальные парки, освоённые экономические зоны и т. д. — это просто земельные участки обеспеченные инженерной инфраструктурой. Различие заключается лишь в местоположении и технических особенностях. В связи с этим инвестор должен получать единую информацию об имеющихся альтернативах размещения производства в одном месте. Следовательно, формирование базы данных о подобных объектах инвестиционной инфраструктуры и их созданию и развитию должно быть интегрированы.

Один из принципов реинжиниринга бизнес-процессов рекомендует в подобных случаях использовать проектный (командный) подход и обеспечивать *интеграцию параллельных работ вместо интеграции их результатов*, то есть создавать связи между параллельными функциями и координировать соответствующие действия в процессе их совершения, а не по окончании.

Учитывая вышесказанное, все услуги по реализации его инвестиционного проекта инвестора должен получить на принципах «одного окна» и данные функции должны быть объединены в рамках одного блока (организации государственного сектора экономики).

Дальнейшая группировка функций в рамках блока стимулирования роста экономики и инвестиционной активности должна обеспечить необходимый уровень координации деятельности полученных выше функциональных блоков. Для обеспечения целостного цикла (процесса) работы с инвесторами целесообразно объединение всех указанных функциональных блоков в рамках единой организации. **Для этих целей предлагается создание Региональной корпорации развития или Агентства по инвестициям.**

Субъекты предпринимательской деятельности различаются по масштабу деятельности. Традиционно выделяются предприятия по объёму оборота и числу занятых: предприятия малого, среднего и крупного бизнеса. Соответственным образом различаются и

их потребности в мерах поддержки и технологии работы с ними. С целью адаптации деятельности организаций поддержки бизнеса к потребностям указанных групп и более полного учета их специфических особенностей следует обеспечить деление функций по группам потребителей услуг.

**Таким образом, в рамках подсистемы стимулирования экономического роста и инвестиционной активности выделяются:**

- 1) организации поддержки малого предпринимательства — **Региональный фонд поддержки малого предпринимательства;**
- 2) организации поддержки крупного и среднего бизнеса — **Региональная корпорация развития или Агентство по инвестициям.**

Указанные организации осуществляют функции основной подсистемы. Для реализации функций менеджмента в отношении блока стимулирования инвестиционной активности и экономического роста целесообразно возложить на отраслевой орган государственной власти — **специально создаваемое Министерство развития.**

В компетенцию данного органа должны входить следующие полномочия:

Планирование пер государственной поддержки инвесторов с учетом приоритетов стратегии социально-экономического развития.

Планирование расходов областного бюджета на организацию оказания мер государственной поддержки инвестиций.

Организация оказания мер государственной поддержки инвестиций путем установления задания Корпорации развития и Фонду поддержки малого и среднего предпринимательства.

Контроль за ходом реализации задания Корпорации развития и Фонду поддержки малого и среднего предпринимательства в части исполнения бюджета расходов и достигнутых результатов по объёму привлеченных инвестиций и количеству реализованных проектов.

**Таким образом, мы спроектировали организационную структуру основной подсистемы системы государственно-**

**го управления экономикой региона: совокупность организаций госсектора, оказывающих услуги населению или бизнесу, для координации которых создаются отраслевые органы государственной власти.**

Следующий уровень управления призван обеспечить стратегическое управление и распределение ресурсов между всеми отраслевыми направлениями в составе государственного сектора экономики, включая как блоки оказания государственных услуг населению (здравоохранение, образования, культура и т. д.), так и блок стимулирования экономического роста и инвестиционной активности. Для осуществления функций стратегического управления, связанных с формированием и функционированием Регионального инвестиционного фонда предлагается создание штабного подразделения — Министерства экономики региона.

## ФУНКЦИИ НАДСИСТЕМЫ

Очевидно, что любая система является частью системы более высокого уровня и сама представляет собой объект управления. Не может быть исключением и Региональный институт развития. Формирование Регионального института развития и последующий контроль эффективности деятельности должны осуществляться внешними организациями, в том числе, безусловно, с привлечением общественности. Только таким образом можно обеспечить учет интересов общества и бизнеса, а также реальную результативную работы предложенных механизмов, правил и норм их использования.

**Функции надсистемы в отношении Регионального института развития следует возложить на общественные организации. В таком качестве могут выступать уже созданные:**

- **Агентство стратегических инициатив;**
- **экспертные группы делового сообщества;**
- **уполномоченный по правам предпринимателей.**

Учитывая полученные выше выводы, оптимальная организационная структура Регионального института развития будет выглядеть так, как показано на рис. 5.

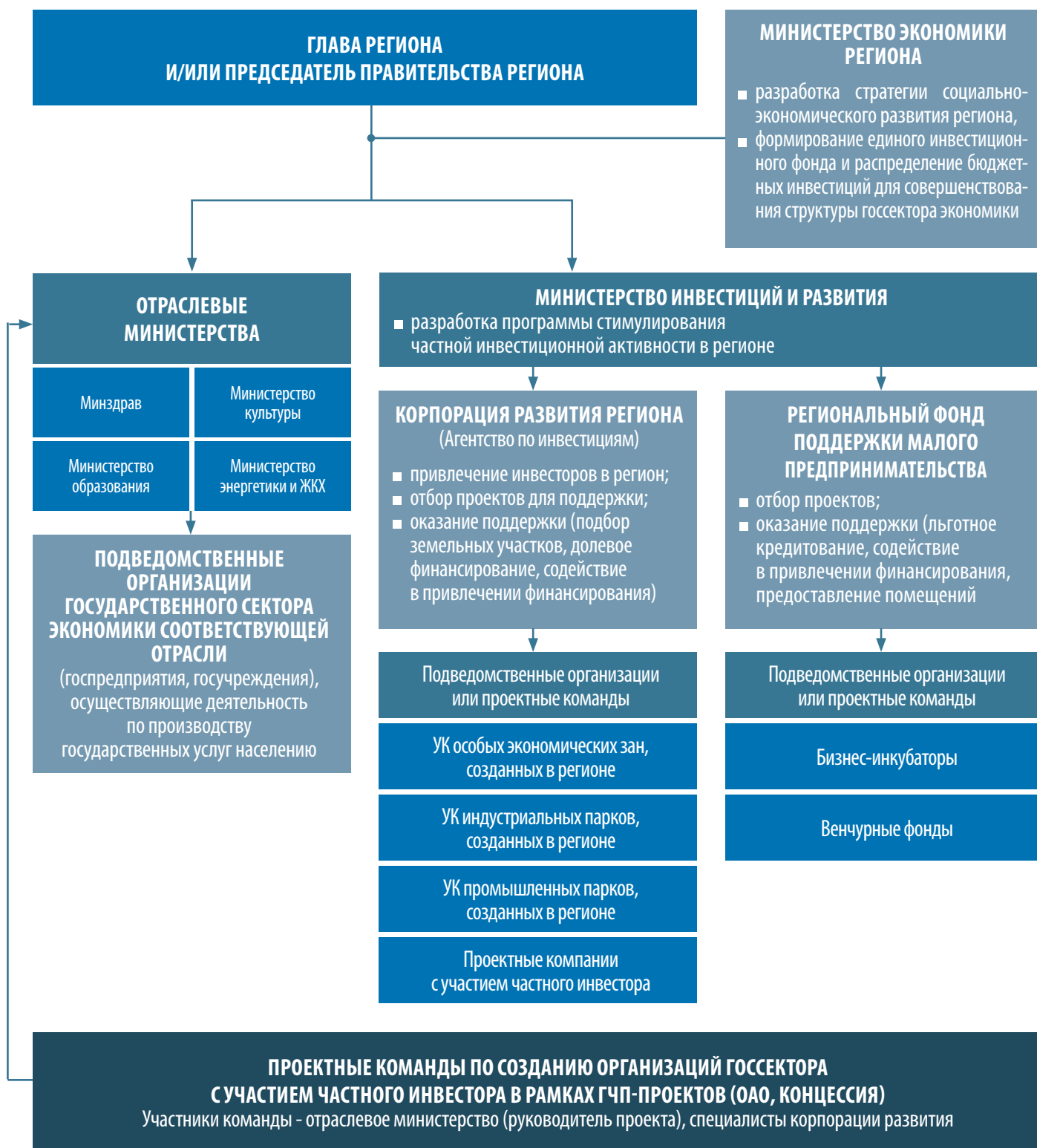


Рис.5 — Предлагаемая организационная структура органов госвласти и подведомственных им организаций, осуществляющих функции Регионального института развития



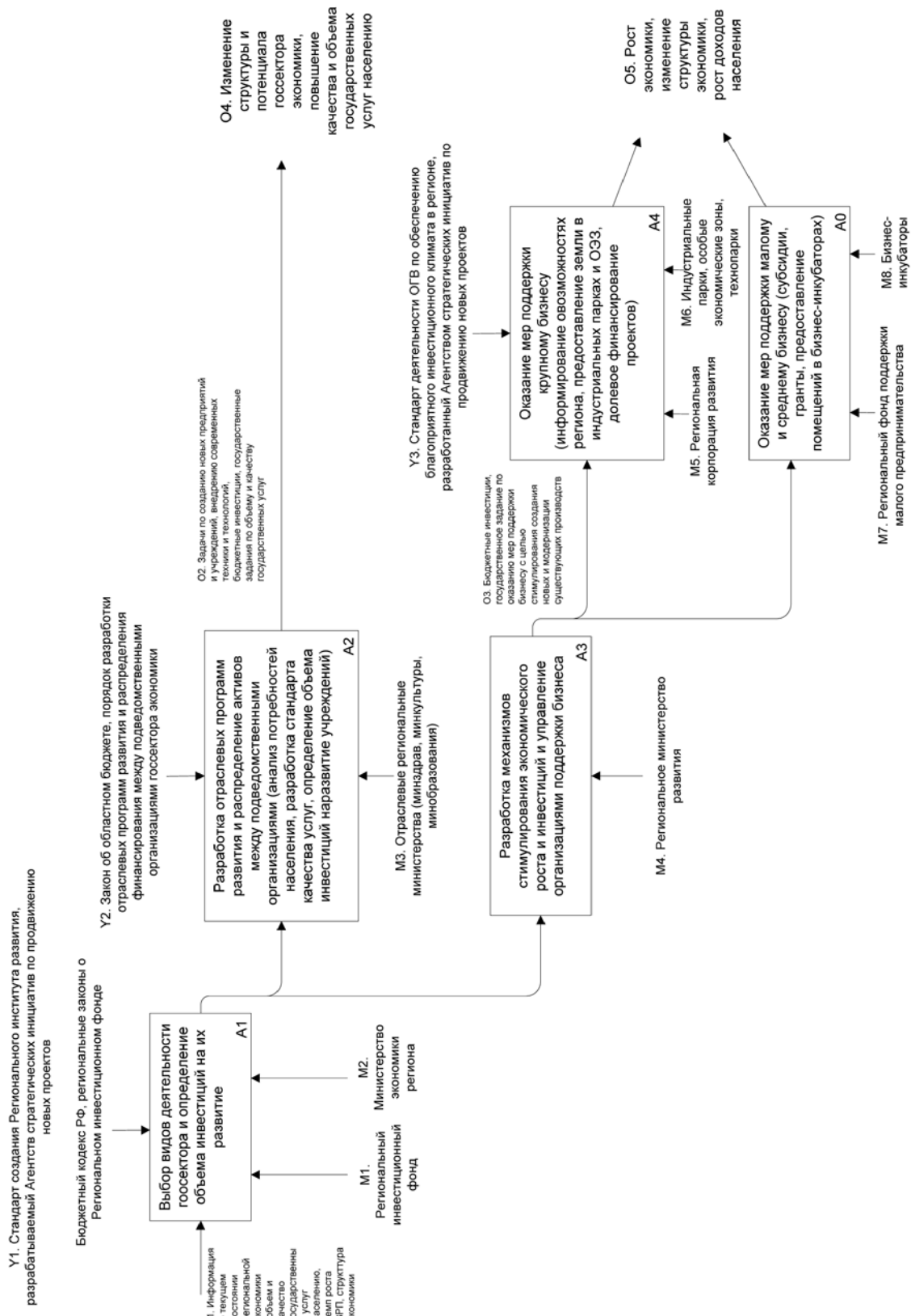


Рис. 6 — Концептуальная модель Регионального института развития; А1-А4 — основные функции Регионального института развития; И1 — информация на «выходе» процесса; О1-О5 — результат процесса (информация на «выходе»); М1-М8 — организационные механизмы и методические подходы к осуществлению процессов; У1-У3 — правила выполнения функций (нормативные акты)

Обзорно-аналитическое исследование



Анализ роли в общей системе государственного управления экономикой региона и организационных механизмов реализации его функций, возникает возможность представить концептуальную модель Регионального института развития (рисунок 6).

При этом используется методология структурного анализа и проектирования IDEFO. Блоки диаграммы отражают основные укрупненные блоки функций Регионального института развития. Горизонтальные дуги раскрывают содержание ресурсов на входе (информация о состоянии внешней и внутренней среды) и результатов на выходе. Нижние вертикальные дуги раскрывают организационные механизмы выполнения указанных функций — органы государственной власти и подведомственные им организации поддержки бизнеса, ответственные за реализацию функций, а также используемые методы анализа и планирования — например, Региональный инвестиционный фонд). Вертикальные дуги характеризуют управляющие воздействия. В нашем случае это нормативная база, формируемая для закрепления правил и норм, определяющих порядок выполнения функций и регламентирующей деятельность органов государственной власти, населения и бизнеса в рамках процессов развития экономики конкретного региона и управляющих воздействий.

Таким образом, результаты исследования роли Регионального института развития в общей системе государственного управления экономикой региона позволяют следующие выводы:

1) региональный институт развития представляет собой систему норм и правил, закреплённых в форме нормативных актов и осуществляемых органами государственной власти и специально создаваемыми организациями стимулирования бизнеса, которые регулируют отношения органов госвласти, населения и предпринимательского сообщества по поводу развития экономики региона;

2) функциями данного института является обеспечение трансформации

госсектора экономики для перехода к производству государственных услуг (здравоохранение, образование, культура и т. д.) в соответствии с изменяющимися потребностями населения и стимулирование экономического роста экономики региона;

**3) реализация функций Регионального института развития возлагается на органы государственной власти и организации поддержки бизнеса.**

**Предлагаемая организационная структура управления включает в себя следующие основные элементы:**

- функции по созданию и регулированию функционирования Регионального института развития возлагаются на федеральные органы госвласти и общественные организации — **Агентство стратегических инициатив (АСИ), Уполномоченного по правам предпринимателей, экспертные группы делового сообщества;**

- функции по формированию Регионального инвестиционного фонда, заключающиеся в определении целей, приоритетов развития видов деятельности по производству государственных услуг (здравоохранение, образование, культура и т. д.) и определению объема бюджетных инвестиций в их развитие, **возлагаются на действующее в статусе штабного подразделения регионального правительства Министерство экономики региона;**

- для реализации функций по стимулированию экономического роста и инвестиционной активности **создается Министерство развития региона.** Указанный орган власти осуществляет деятельность по разработке инвестиционной политики. Для организации текущей деятельности по взаимодействию с инвесторами по информированию их о потенциальных возможностях региона, оказанию им мер поддержки в подчинении министерства развития **создаются организации поддержки предпринимательства — Корпорация развития региона и Региональный фонд поддержки малого предпринимательства.**

Взаимодействие с инвесторами в рамках данных организаций строится в режиме «одного окна». Для этого в распоряжении указанных организаций поддержки предпринимательства (Корпорации развития региона и Региональный фонд поддержки малого предпринимательства) формируется необходимая инфраструктура — особые экономические зоны, индустриальные парки, технопарки, бизнес-инкубаторы.



## ГЛАВА 2.

# СИСТЕМНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ

## РАЗДЕЛ 1.

# ОБЩИЕ ДАННЫЕ ОБ ИССЛЕДУЕМЫХ КОМПАНИЯХ

В ходе подготовки исследования нами было проведено анкетирование 30% компаний, выполняющих функционал региональных институтов развития. Для повышения объективности ответов использовалась система верификации респондентов. В целях достижения достоверности результатов обеспечивалась полная анонимность.

Целью опроса было узнать мнение представителей компаний о возможностях институтов развития, взаимодействии с государственными органами, требова-

ниях к результатам, разнице поставленных задач, а также о степени открытости деятельности как исследуемых институтов, так и их основных контрагентов на федеральном и региональном уровне. Мы обобщили мнения респондентов в отношении приоритетов, направлений работы, финансовых и коммерческих вопросов, связанных с экономическим развитием регионов.

Анкета была структурирована по разделам. Результаты опроса представлены ниже.

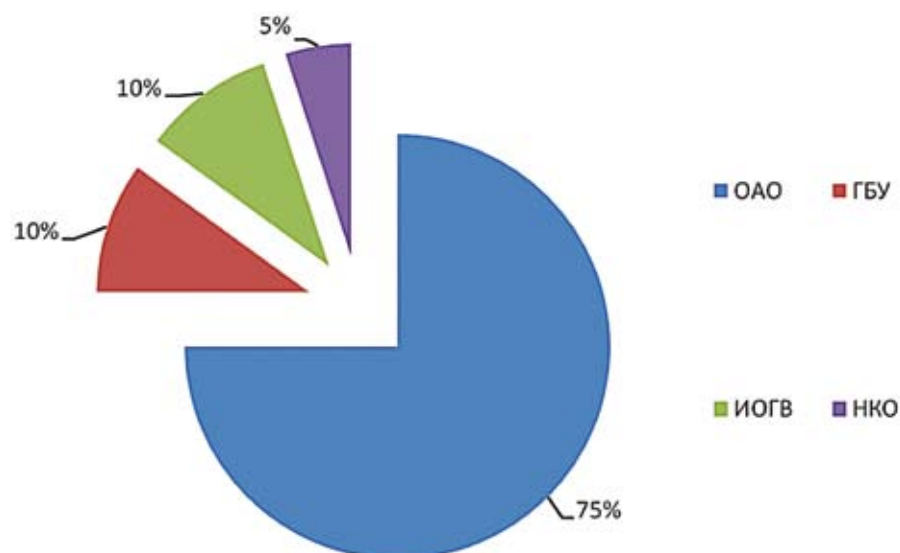
Организационно-правовые формы исследованных компаний:

Важнейшим показателем открытости деятельности региональных институтов стало то, что из 60 компаний, получивших предложение участвовать в опросе, за полтора месяца согласилось лишь 20, т. е. — 30% приглашенных. Среди них следующие виды организационно-правовых форм:

Первый же вопрос подтвердил степень открытости институтов: большую часть ответов сформировали «коммерческие» компании, в то время как действующие в формате исполнительных органов и бюджетных учреждений от участия в опросе воздержались.

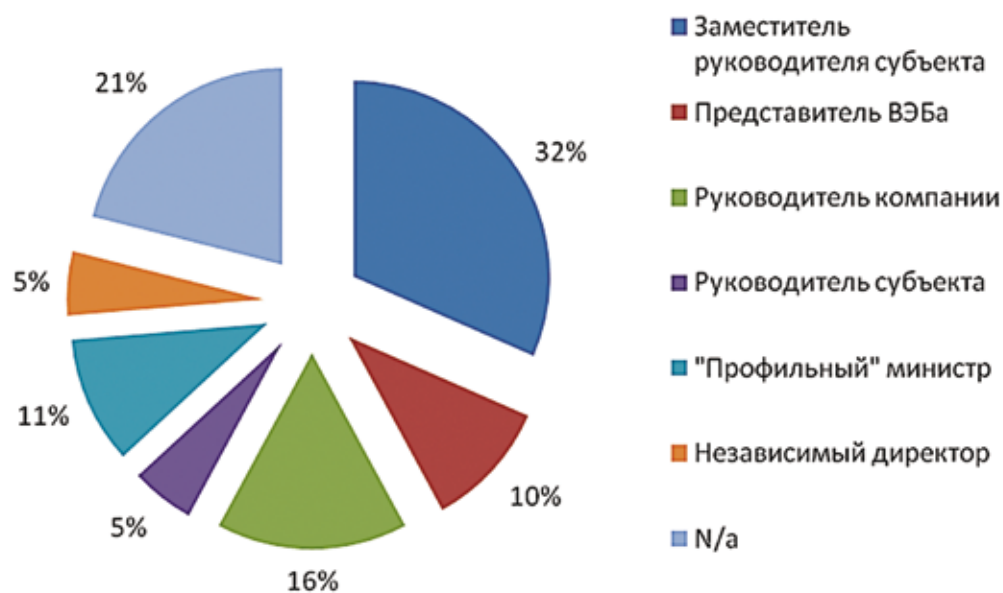
## «КУРАТОРЫ» ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Курирование деятельности институтов развития в регионах находится на различных уровнях, тем не менее, в большинстве случаев руководство стратегией компании находится в руках чиновников: на уровне заместителя руководителя субъекта, профильного министра, в редких случаях — главы субъекта. 21% опрошенных компаний не смогли четко сформулировать, кто курирует их деятельность, приведя в качестве наименования должности такие варианты как «общее собрание», «председатель набсовета» и т. д.

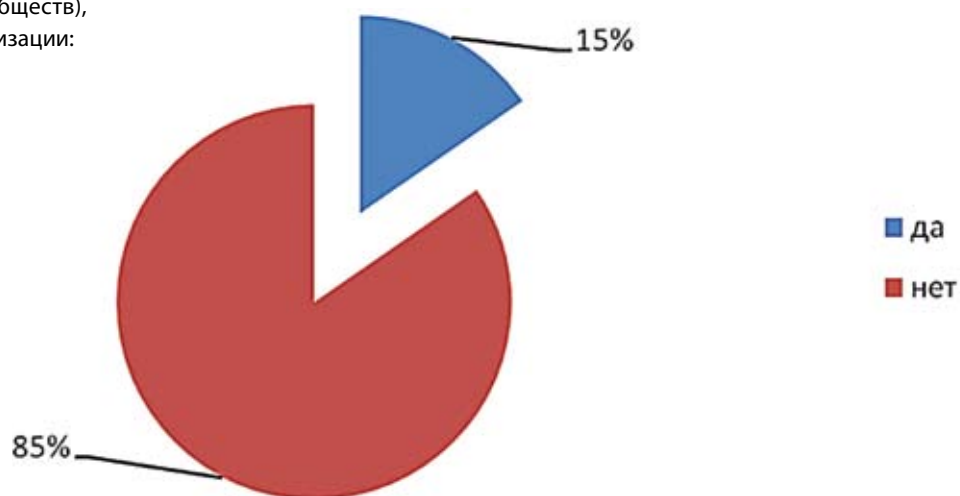




Напишите наименование должности ответственного лица, курирующего Вашу деятельность (например, председателя Совета директоров):



В то же время на вопрос, «Губернатор возглавляет совет директоров вашей организации?» (для региональных компаний в форме акционерных обществ), положительно ответили 2 организации:



Это подтвердило сложность выполнения требования Стандарта АСИ о руководстве Наблюдательным советом (Советом директоров) главой субъекта.

## РАЗДЕЛ 2.

### СТАТУС И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ИНСТИТУТОВ

Мы задали компаниям вопрос: **должны ли региональные корпорации и агентства развития иметь обособленный статус?** (регулирование на федеральном и (или) региональном уровне).

Мнения респондентов разделились: 50% компаний считают необходимым введение отдельного регулирования институтов развития и наделение их специальным статусом. В то же время, 40% опрошенных посчитали, что статус — «дело наживное»: его либо достаточно неформального, либо нужно заработать собственным результатом. Несколько компаний предложили собственные варианты: а) статус должен варьироваться от размера проекта, но не должен отпугивать инвесторов; б) статус, скорее всего, не нужен, т.к. эффективность деятельности зависит от эффективности системы управления и работы института, и отдельный статус здесь не поможет.

Специального законодательства на региональном уровне в отношении институтов развития в опрошенных субъектах не существует. Однако, исходя из результатов предыдущего вопроса, можно предположить, что в будущем нормативные акты начнут появляться.

**Оцените самостоятельность вашей организации при принятии управленческих решений? (от 1 до 5, где 1 — согласуется только стратегия, все дальнейшие решения остаются на усмотрение руководящих органов организации, а 5 — необходимо согласовывать большинство операционных решений).**





## РАЗДЕЛ 3.

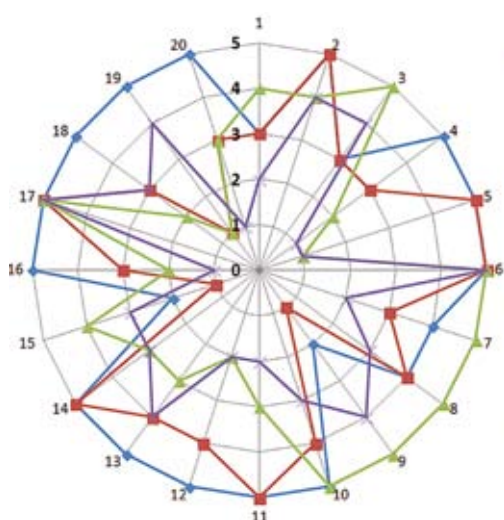
### ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ПРИОРИТЕТЫ

В этом разделе рассматриваются вопросы целеполагания и ориентации институтов развития на определенные виды деятельности.

Первым вопросом стала **оценка направлений работы с позиции значимости (создание территорий развития (индустриальные парки, технопарки, ОЭЗ),**

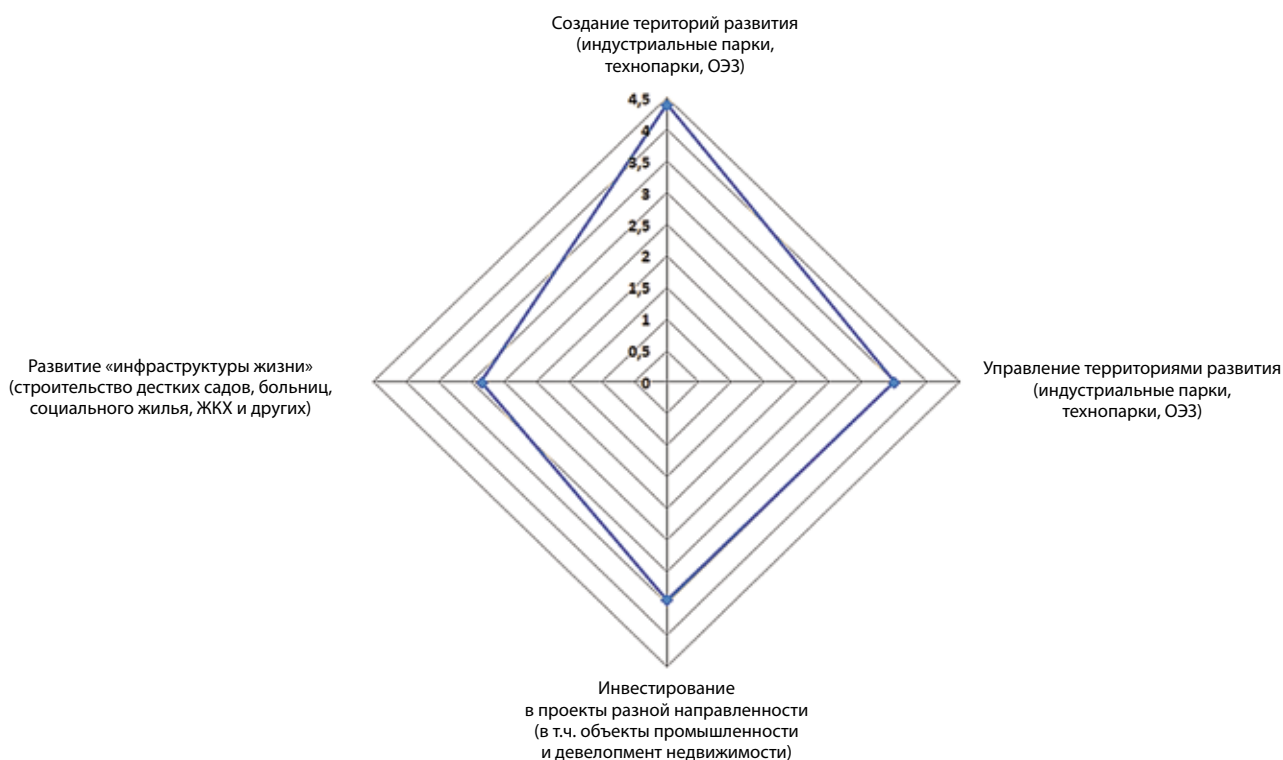
**ОЭЗ), управление территориями развития (индустриальные парки, технопарки, ОЭЗ), инвестирование в проекты разной направленности (в т.ч. объекты промышленности и девелопмент недвижимости), развитие «инфраструктуры жизни» (строительство детских садов, больниц, социального жилья, ЖКХ и др.).** Оценка выставляется от 1 до 5, где 5 — высший приоритет, 1 — низший приоритет / такой задачи не стоит.

Сначала взглянем на распределение по каждому респонденту. Среди показателей преобладают оценки от 3 до 5. Оценки нижнего уровня (1 и 2) используются намного реже и более всего касаются «развития «инфраструктуры жизни». Наибольшие приоритеты расставлены для «территорий развития» и инвестирования в «проекты разной направленности». Достаточно часто компании выставляют максимальный приоритет по всем разделам или трем из четырех. Это может говорить о нескольких явлениях: о режиме многозадачности или отсутствии четких целевых установок.



- Создание территорий развития (индустриальные парки, технопарки, ОЭЗ)
- Управление территориями развития (индустриальные парки, технопарки, ОЭЗ)
- Инвестирование в проекты разной направленности (в т.ч. объекты промышленности и девелопмент недвижимости)
- Развитие «инфраструктуры жизни» (строительство детских садов, больниц, социального жилья, ЖКХ и других)

Рассмотрим усредненный показатель.





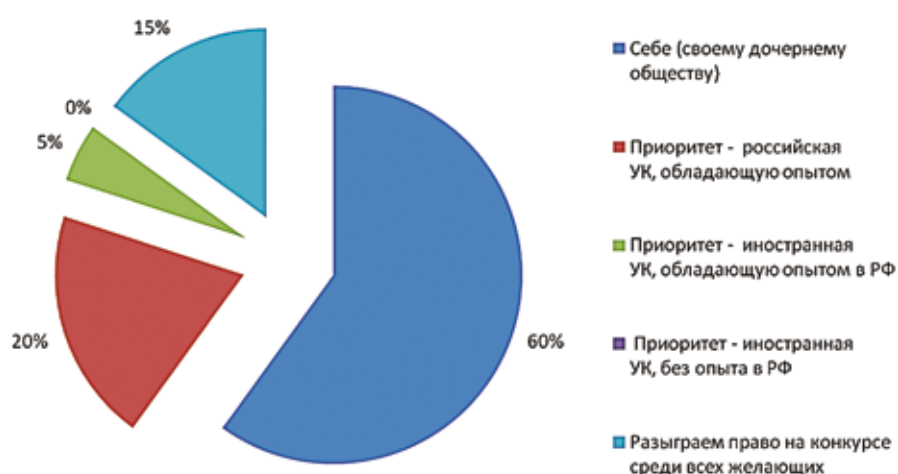
Очевидно, что в большинстве своем регионы посредством институтов развития ставят на промышленный рост и привлечение внешних инвесторов (производственных компаний), а социальную сферу считают инвестиционно малопривлекательной. Это логично, учитывая «коммерческий» характер большинства компаний: для них территории развития — это требование Стандарта и общий тренд, бизнес-проекты — источник дохода, а «социалка» — якорь для развития отдельно взятого юридического лица, и должна оставаться в преимущественном ведении бюджетной сферы.

Учитывая, что создание «территорий развития» — основной приоритет, следующий вопрос касался дальнейших планов на работу с ними: **кому бы вы отдали предпочтение при выборе УК территориями развития (индустриальные парки, технопарки, ОЭЗ), созданной Вами? Компаниям было**

предложено пять вариантов ответа, среди которых: оставить себе, передать опытной российской управляющей компании, иностранной компании с опытом в РФ, иностранной компании без опыта

по РФ или отторговать на конкурсе, а там кто выиграет, тот и управляющая компания.

Распределение ответов оказалось достаточно ожидаемым:

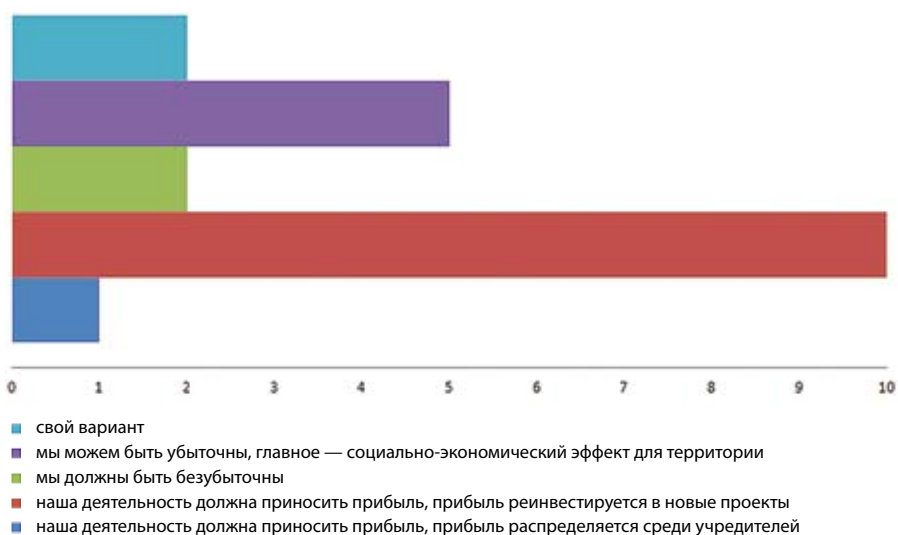


Иностранную компанию без опыта в РФ брать не захотел никто. Проводить конкурсные процедуры согласны только 15% опрошенных. Зато оставить управление себе готовы 60% институтов развития, не имея на то накопленных компетенций в текущий момент времени (характерно, что наивысший приоритет по разделу «управление территориями развития» в предыдущем вопросе поставили только 30% респондентов). Означает ли это, что в основной своей массе компании хотят учиться на собственных ошибках и наращивать опыт и знания, или не желают расставаться с готовыми проектами и сформированными денежными потоками — вопрос остается открытым.

Ожидаемые ответы были получены на вопрос **как вы определите стоящие перед вами цели и задачи в части получения прибыли и самообеспечения деятельности?** 50% респондентов должны быть прибыльными и реинвестировать в новые проекты, 25% во главу угла ставят социально-экономический успех региона, а не

собственные доходы, 10% (ответ — «свой вариант») опрошенных — исполнительные органы государственной власти и о таком вопросе не задумываются, а для 5% — нужно обеспечить прибыль и распределить ее между учредителями. Таким образом, сравним результаты этого вопроса и вопроса

об организационно-правовых формах, мы получим явное нарушение экономического постулата о предпринимательской деятельности как средства извлечения прибыли и 25% институтов развития в форме открытого акционерного общества в планово-убыточном состоянии.





Хорошо это или плохо — оценивать сложно. Требовать от института развития, вкладывающего в долгосрочные инфраструктурные проекты прибыли на коротких и средних дистанциях в принципе противоречит логике. В то же время, убыточность как плановый показатель для коммерческой компании — это своего

рода нонсенс. Балансировать на уровне безубыточности — не лучший вариант (завуалированное указание на необходимость получения прибыли), так как не ясно, можно ли действовать в убыток компании, но на пользу региона, или, все-таки, нужно отбивать вложения. В целом, каждое из требований доходности, заяв-

ленных в ответах, за исключением «своего варианта», крайне тяжело достижимо в условиях отсутствия должной степени самостоятельности, когда операционные вопросы решаются сверху, и целевой установке на длительные вложения в инфраструктуру, когда результат труда возникнет в неопределенной перспективе.

## РАЗДЕЛ 4.

### ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ

Следующая группа вопросов была посвящена привлечению инвестиций и сопровождению инвесторов. Здесь рассмотрены взгляды респондентов на формат «одного окна», предоставления услуг для инициаторов проектов и другие вопросы, связанные с, пожалуй, ключевыми задачами институтов развития.

Первый вопрос по факту должен был дать ответ, являются ли институты развития «кумулятивными» компаниями

(концентрируют функционал) или задачи распределяются между различными структурами: **стоят ли перед вашей организацией прямые задачи по привлечению инвестиций на территорию?** Компаниям предлагалось четыре варианта: 1. да, мы единственная специализированная компания; 2. да, но у нас есть специализированная компания; 3. нет, но у нас есть специализированная компания; 4. нет, у нас отсутствует специализированная компания.



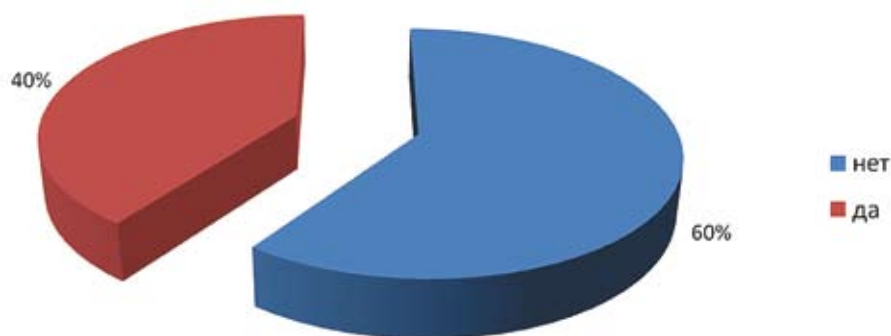
Оказалось, что в 15% регионов нет специализированных компаний, а институтам развития не ставится подобной цели. Высока вероятность того, что в таких субъектах задачей является инвестирование бюджетных средств без обязательного привлечения частного инвестора. В 20% случаев одинаковые задачи распределены между нескольки-

ми институтами развития, что, возможно, вносит сумятицу в их деятельность. 5% опрошенных заявили о том, что такие цели есть, но у параллельно функционирующей специализированной компании. Тем не менее, в большинстве случаев (60%) региональные институты развития являются «эксклюзивными» компаниями, привлекающими инвестиции.





Далее респондентам было предложено ответить, **исполняет ли организация функции по сопровождению проектов в режиме «одного окна» в соответствии со Стандартом АСИ?**



Результат опроса ожидаемо показал, что большая часть (60%) компаний такой функции не исполняет. Формат «однооконности» вообще оказался одним из самых сложных для региональных институтов. Он изначально подразумевал конфликтную ситуацию, связанную с изъятием у ряда исполнительных органов государственной власти части полномочий и обязанностей, с которыми, как известно, подобные структуры расставаться не любят. Тем не менее, положительный ответ 40% опрошенных — достаточно хороший результат, который говорит о возможной положительной динамике в будущем.

Связанным вопросом стало изучение мнения респондентов о том, какие проекты должны сопровождаться в режиме «одного окна»? Здесь отвечающим предлагались следующие варианты: 1. все без исключения; 2. утвержденные коллегиальным органом, как приоритетные либо рекомендованные к сопровождению в режиме одного окна; 3. с объемом инвестиций от 100 млн. рублей; 4. с объемом инвестиций от 500 млн. рублей; 5. с объемом инвестиций более 1,5 млрд. рублей; 6. свой вариант.

Ответы распределились следующим образом:



Обзорно-аналитическое исследование

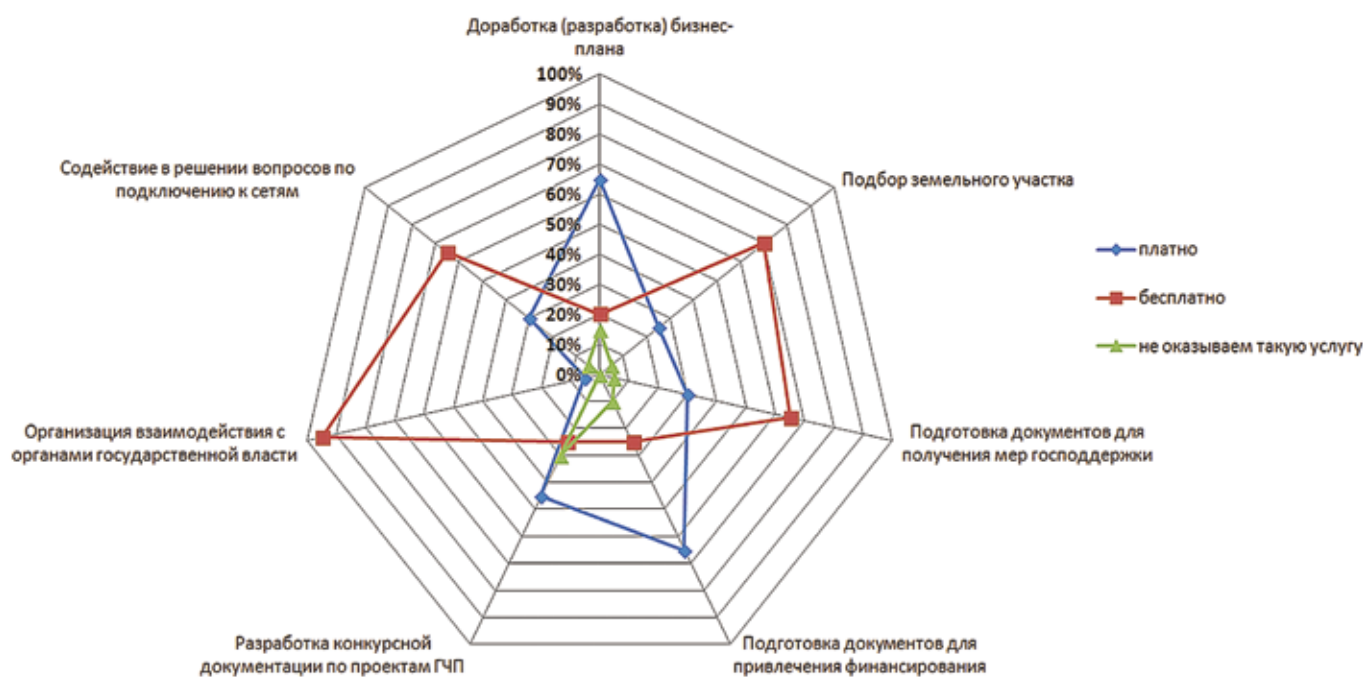


Про деньги вспомнили 3 компании, увязав «одно окно» и объем инвестиций. Чуть менее половины опрошенных решили, что формат должен предоставляться всем заявителем. 30% компаний делегировали обязанность (или право?) принимать решения в вышестоящий орган коллегиального типа. 2 респондента дали собственные варианты: 1. никакие; 2. Процедура должна быть единой для всех проектов, но при этом должна существовать система предварительного

отбора проектов для сопровождения. Неопределенность, очевидно, связана с отсутствием единого мнения о том, что такое режим «одного окна»: связан он с предоставлением конкретных услуг, делегированием задач от инвестора к институту или здесь кроется что-то другое. Интересно, что результаты по данному вопросу практически полностью совпадают с предыдущим: видимо сопровождать «все без исключения» проекты готовы как раз те же компании, что сейчас наделены

этим функционалом и определились с его содержанием. В раздумьях же находятся компании, для которых подобной задачи не стоит.

Продолжением вопросов об «одном окне», задачах и доходности компаний стала дилемма о платности услуг: компаниям предложили определить, **как они относятся к взиманию платы за оказываемые организацией услуги**, предложив закрытый перечень вариантов. Ответы распределились следующим образом:



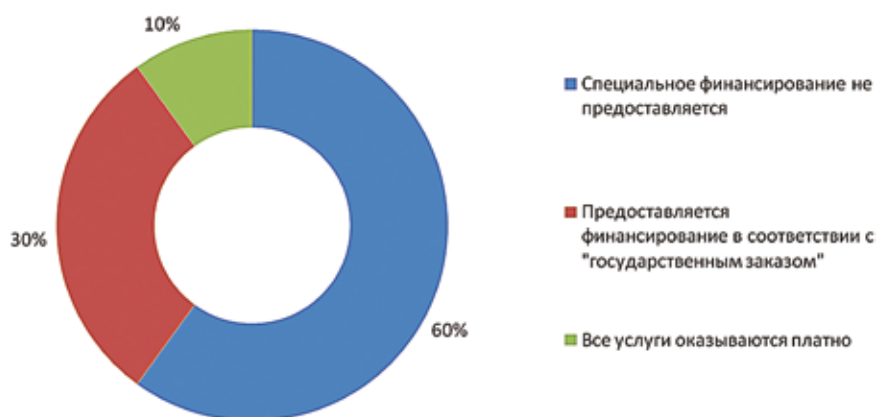
Бесплатно большинство компаний готовы работать в сфере подбора земельных участков, подготовки документации для получения мер государственной поддержки, взаимодействия с органами государственной власти и содействия в решении вопросов по подключению к сетям. В платном режиме, по мнению опрошенных, возможно разрабатывать бизнес-планы, готовить конкурсную документацию по ГЧП и заявки на привлечение финансирования. Единодушного мнения не было ни

по одному из предложенных вариантов: даже взаимодействие с государственной властью один из респондентов считает необходимым проводить за плату.

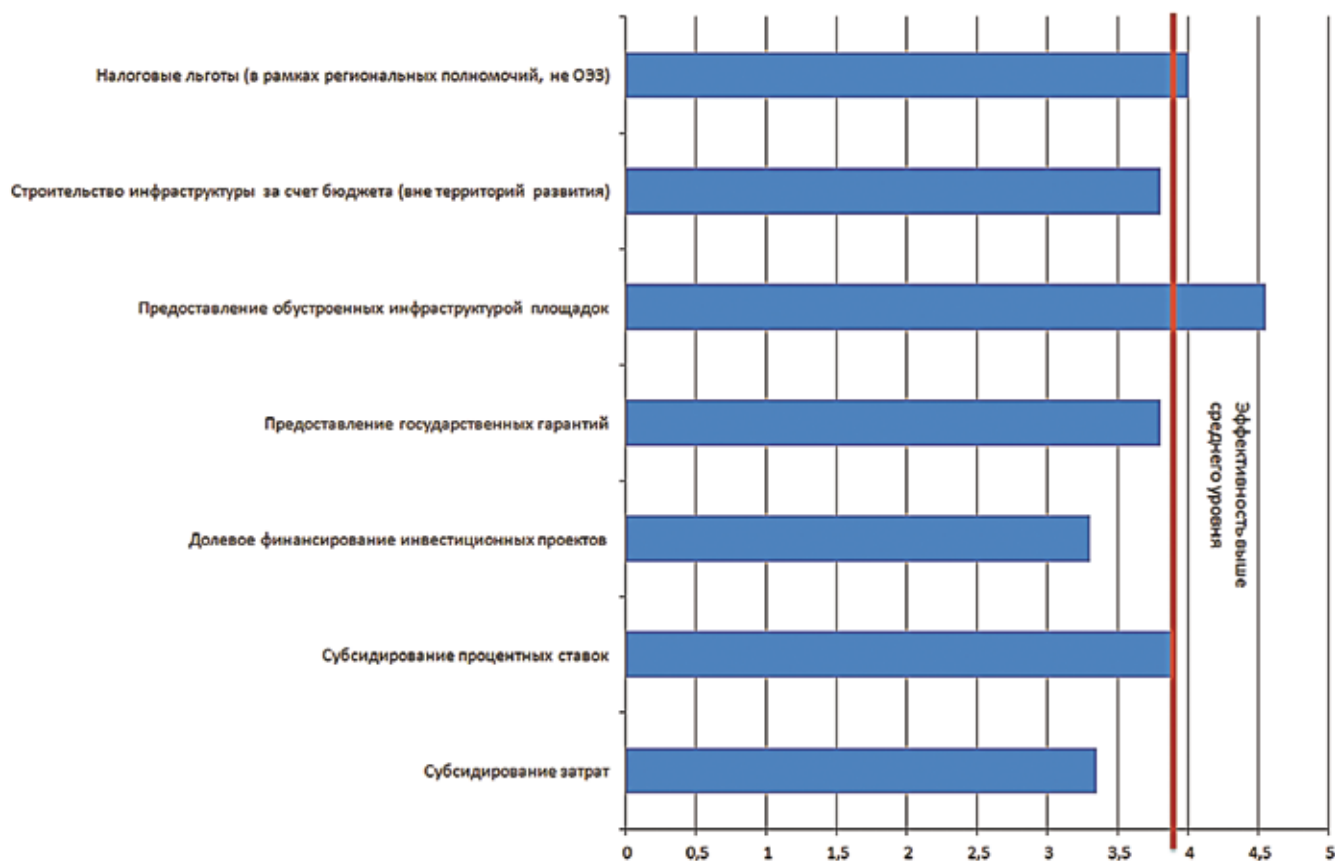
Далее респондентам предложили ответить на следующий вопрос: **в случае, если ваша организация выполняет функции по работе с инвесторами, как финансируются эти функции?** Было предоставлено три варианта ответов на выбор: 1. Специального финансирования (из бюджета субъекта) не предоставляет-

ся; 2. Предоставляется финансирование (из бюджета субъекта) в соответствии с «государственным заказом»; 3. Все услуги оказываются заказчиком платно (оплачивает инвестор-заявитель).

Выяснилось, что бюджетом, в большинстве случаев, финансирование данной статьи затрат институтов развития не осуществляется. При этом, часть компаний вообще переносят затраты непосредственно на инвестора, что противоречит логике институтов развития.



Далее мы попросили институты развития **оценить некоторые меры государственной поддержки с точки зрения их эффективности и значимости** по пятибалльной шкале, где 1 — предельно неэффективная мера, а 5 — максимальная эффективность.



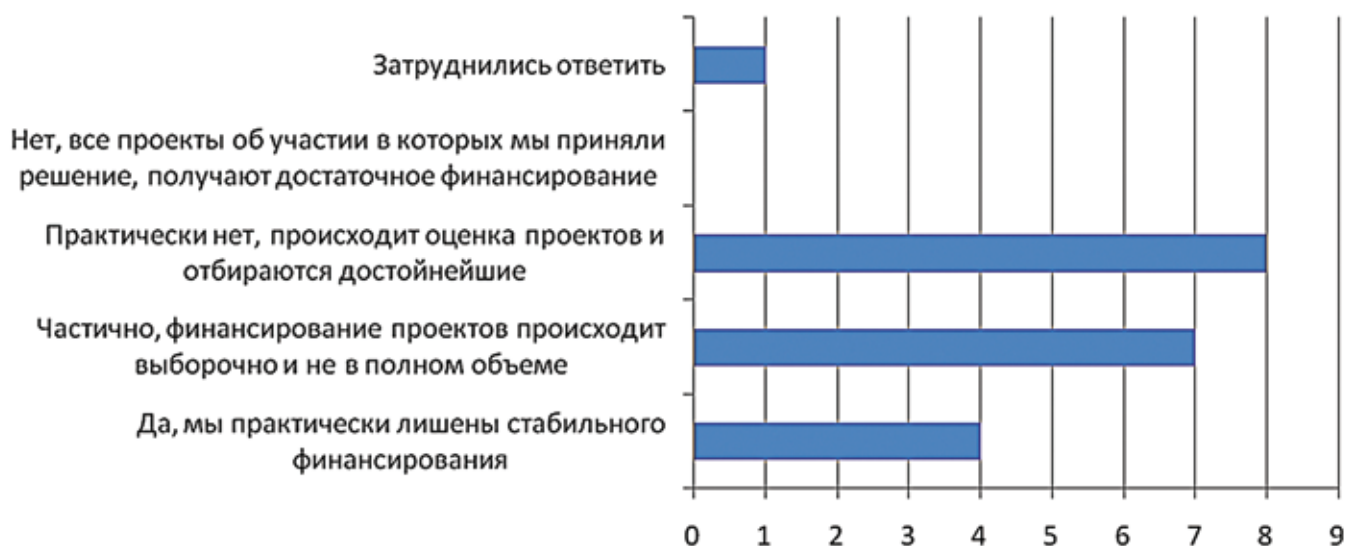


В среднем, наиболее эффективными мерами остаются предоставление инфраструктурно подготовленных площадок, налоговые льготы и субсидирование процентных ставок. Наименьший эффект дают доленое финансирование и субсидирование затрат инвестора.

Последним вопросом в данном разделе стал, возможно, самый бо-

лезненный из задававшихся для руководителей институтов развития: **возникают ли у вас затруднения при получении финансирования со стороны учредителей для реализации проектов?** Результаты опроса не удивили. Ни один из респондентов не получил достаточного финансирования в проекты, об участии в которых было

принято решение. 4 компании из 20 лишены стабильного финансирования, а у 7 финансирование происходит выборочно и не в полном объеме. Соответственно, более 50% опрошенных испытывают затруднение в инвестировании, то есть не могут обеспечить собственный функционал института развития.



## РАЗДЕЛ 5.

МЕЖУРОВНЕВОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО  
И КОММУНИКАЦИИ

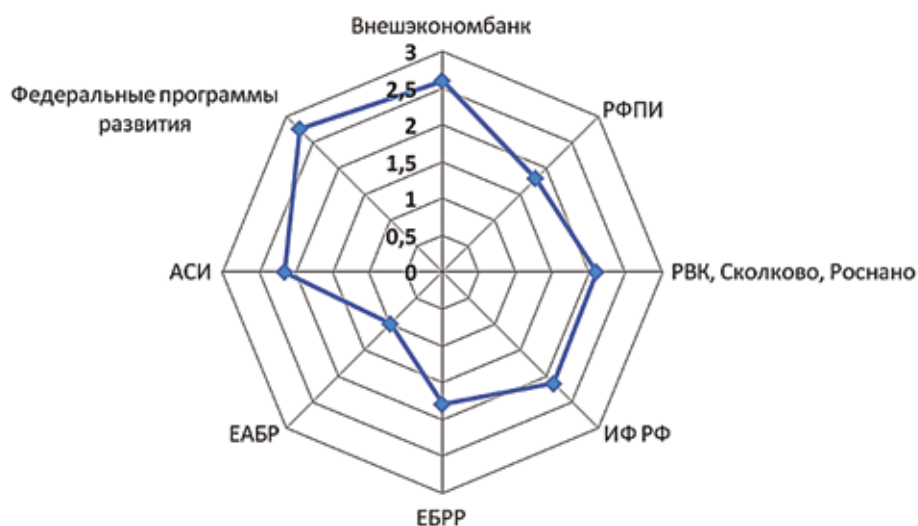
В этом разделе мы постарались оценить, какие сложности испытывают региональные институты развития при взаимодействии с федеральными (международными) структурами и «себеподобными» компаниями.

В начале мы попросили **оценить по четырехбалльной шкале доступность информации по представленным ниже возможностям финансирования / сотрудничества**, где 0 — «мы не интересовались возможностями сотрудничества, 1 — «получить информацию практически невозможно», 4 — «вся необходимая информация находится в публичном доступе».

Средние значения показателя несколько удивили:

Ни у одного из предложенных вариантов ответа среднее значение не превысило 2,75. Тем не менее, самыми открытыми оказались ВЭБ и федеральные программы развития.

В виду таких значений, мы решили раскрыть каждый вариант отдельно:



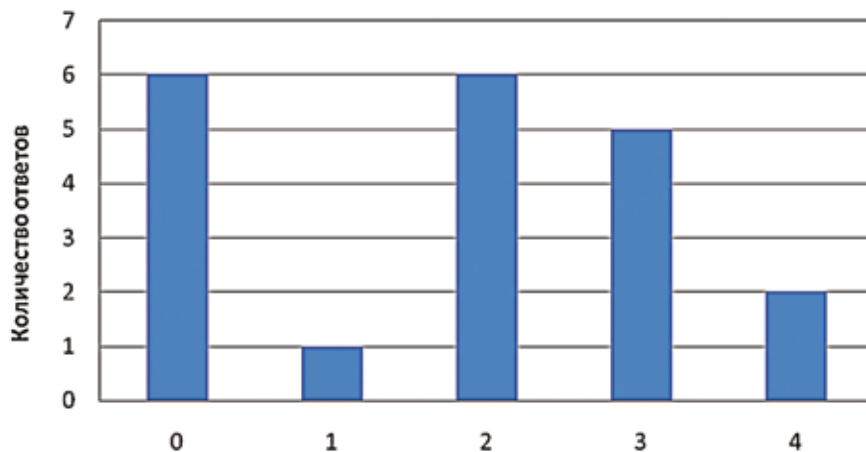


Три из 20 компаний не интересовались возможностями сотрудничества, и только 6 оценили доступность информации по максимально возможному значению.

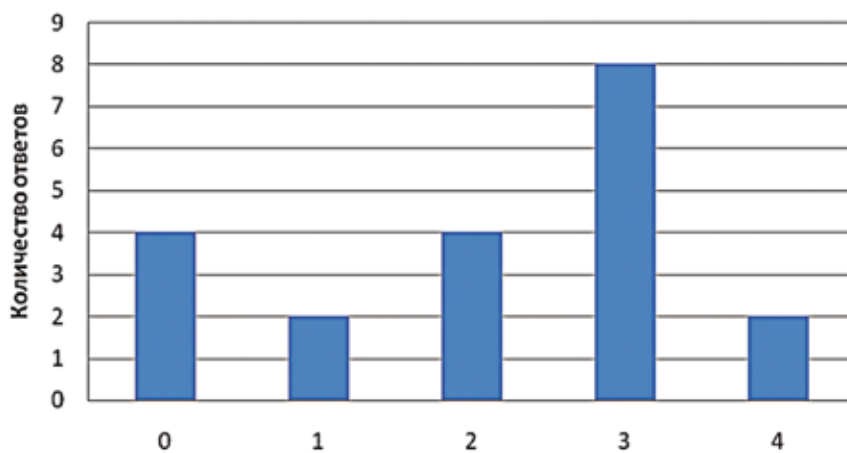
Шесть из 20 компаний не интересовались возможностями сотрудничества, и только 2 оценили доступность информации по максимально возможному значению.

Четыре из 20 компаний не интересовались возможностями сотрудничества, и только 2 оценили доступность информации по максимально возможному значению.

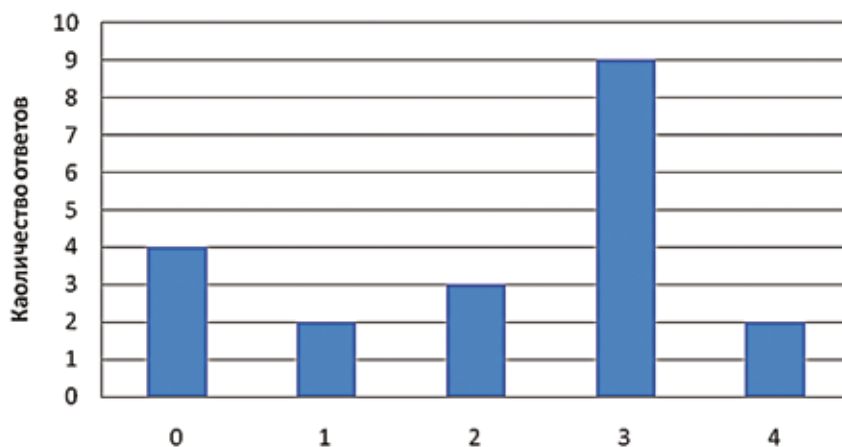
РФИ



РВК, Сколково, Роснано



ИФ РФ



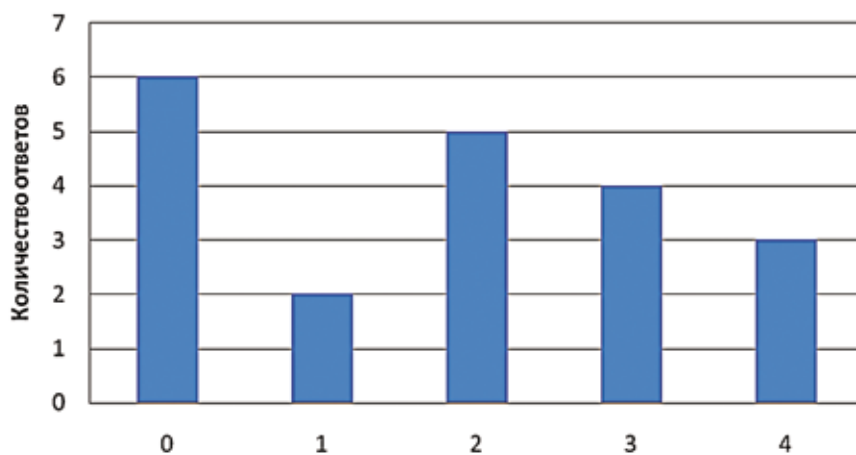


Четыре из 20 компаний не интересовались возможностями сотрудничества, и только 2 оценили доступность информации по максимально возможному значению.

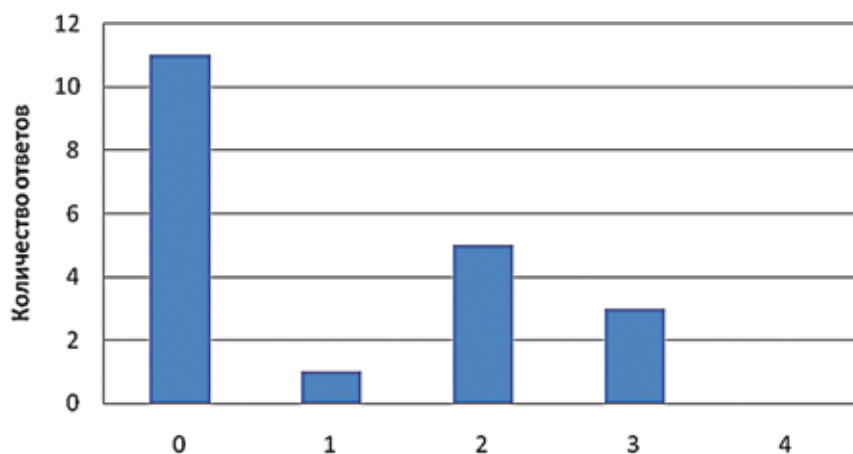
Шесть из 20 компаний не интересовались возможностями сотрудничества, и только 3 оценили доступность информации по максимально возможному значению.

Десять из 20 компаний не интересовались возможностями сотрудничества, и ни один респондент не оценил доступность информации по максимально возможному значению.

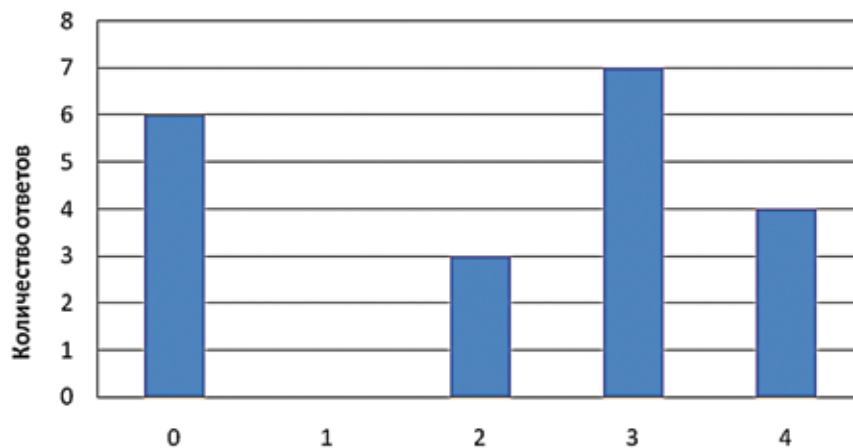
**ЕБРР**



**ЕАБР**



**АСИ**





Шесть из 20 компаний не интересовались возможностями сотрудничества, и только 4 оценили доступность информации по максимально возможному значению.



Все компании интересовались возможностями сотрудничества, но только 5 оценили доступность информации по максимально возможному значению.

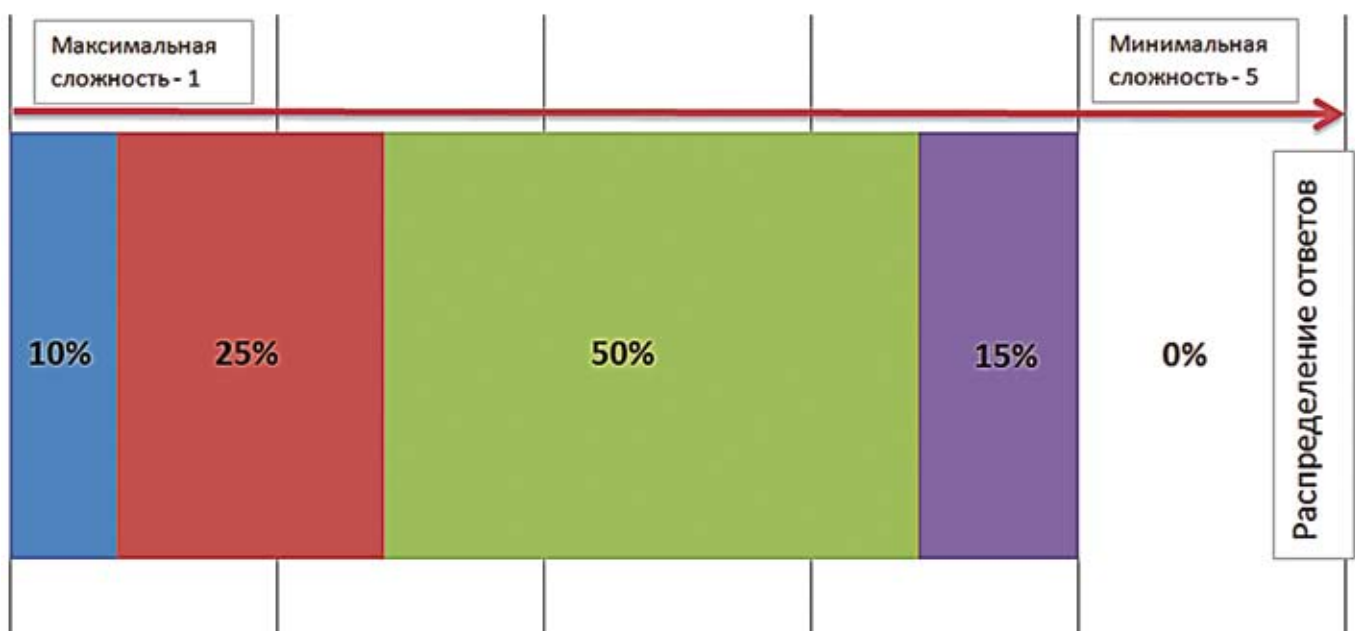
Что дало такой низкий результат? Здесь возможно несколько вариантов: 1. Федеральные и международные структуры действительно имеют весьма закрытый характер; 2. Квалификация сотрудников региональных

институтов развития не достаточно высока для того, чтобы получить открытые данные; 3. У региональных институтов не стоит задачи взаимодействия с федеральными структурами; 4. Может быть, обе стороны не видят партнеров друг в друге?

После этого мы решили **оценить сложность использования таких источников финансирования, как федеральные**

**программы развития и федеральные институты развития.** Респондентам была предложена шкала оценки от 1 до 5, где 1 — «существуют значительные барьеры», а 5 — «мы не видим препятствий».

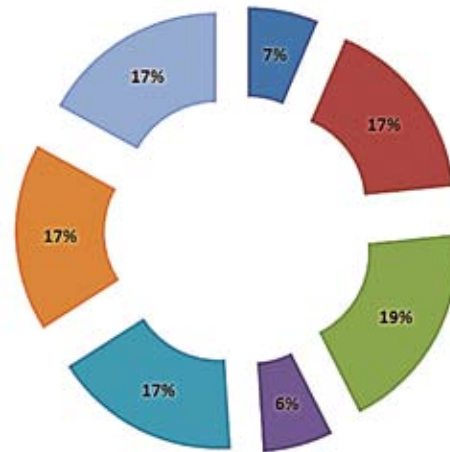
Максимальную сложность отметили 10% респондентов. В то же время ни один из отвечавших не отметил отсутствие каких бы то ни было препятствий.







Логичным продолжением стал следующий вопрос: **с какими сложностями вы столкнулись при взаимодействии с федеральными институтами развития и вхождении в федеральные программы развития?** Респондентам было предложено 7 вариантов ответов: 6 фиксированных ответов и возможность написать собственный вариант. Также была доступна возможность выбора нескольких опций. Судя по всему, предложенных вариантов оказалось достаточно — ни один респондент не дал собственного.



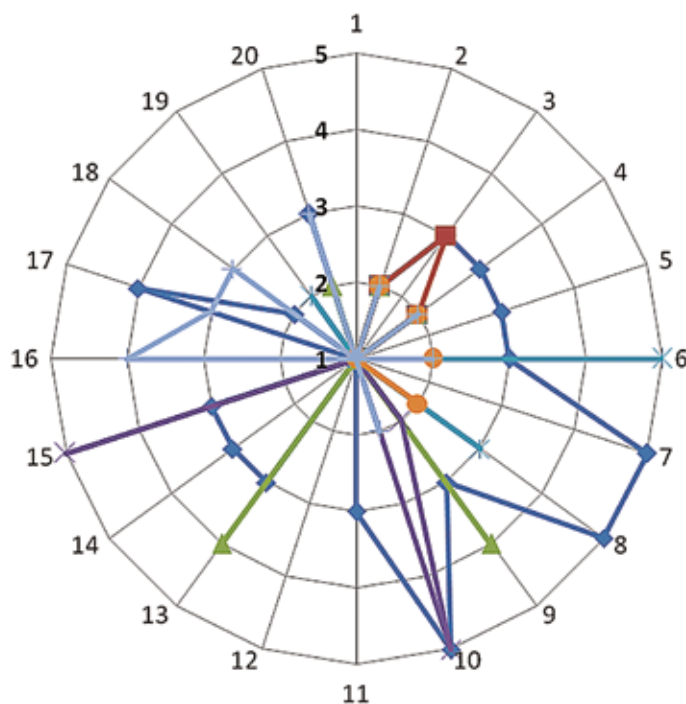
- Отсутствие информации о существующих возможностях
- Сложность запрашиваемой документации
- Несоизмеримые с ожидаемыми результатами и рисками затраты на подготовительный этап работ
- Слишком большой объем обязательств с нашей стороны
- Необоснованно длительный процесс принятия решения
- Отсутствие четких и понятных регламентов
- Недостаточная прозрачность процедур

Как правило, респонденты выбирали 3-5 вариантов из 6 возможных. Наиболее частой жалобой оказались несоизмеримые затраты. Наименьшие нарекания вызвали обязательства со стороны региональных институтов и отсутствие информации в свободном доступе. Оставшиеся сложности отмечались практически всеми опрошенными.

Следующая оценка касалась этапа отношений региональных институтов с федеральными структурами: **оцените ваше взаимодействие с представленными институтами развития.** Оценки расставлялись от 1 до 5, где 1 — прямое сотрудничество отсутствует / занимаемся подготовкой контакта (собираем информацию), 2 — оговариваем (оговорили)

принципиальные формы взаимодействия, 3 — прорабатываем возможности сотрудничества по конкретным проектам, 4 — получены договоренности о совместной реализации проектов, заканчиваем формальные процедуры, 5 — реализуем совместные инвестиционные проекты.

Опрос показал следующую ситуацию:



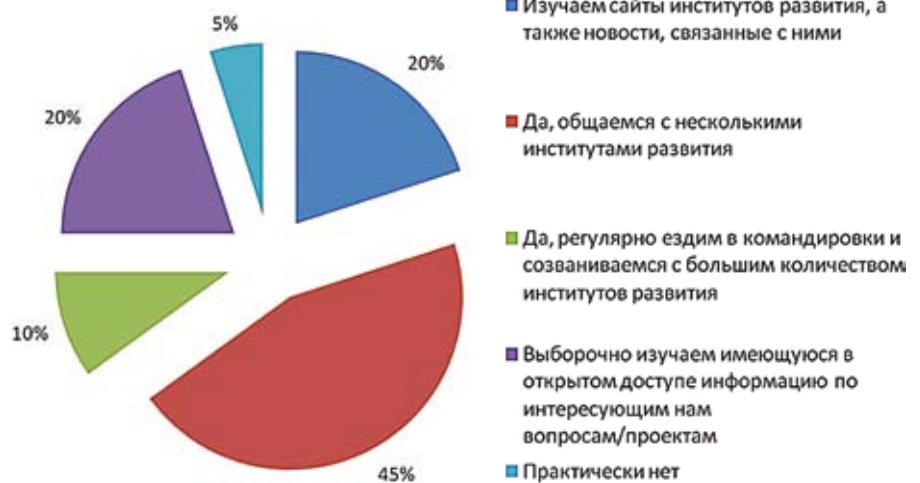
- ◆ Внешэкономбанк
- РФПИ
- ▲ РВК, Роснано, Сколково
- × ИФ РФ
- ✦ ЕБРР
- ЕАБР
- ✦ АСИ



Большинство опрошенных институтов находятся на стадии подготовки контакта и ранних переговоров. Лишь пять компаний смогли дойти до стадии реализации совместных проектов, причем три — с Внешэкономбанком.

Вполне логичным было бы предположить, что обходить барьеры можно обмениваясь опытом между институтами, потому мы спросили у респондентов, какого типа общение происходит между ними: **обмениваетесь ли вы систематически опытом с другими институтами развития.**

Интенсивность общения, как оказалось, невысока. Только 10% респондентов ведут постоянную упорядоченную работу по взаимодействию с



«коллегами». У большинства общение сводится к выборочным контактам и изучению информации из открытого доступа. При этом на вопрос «**чувст-**

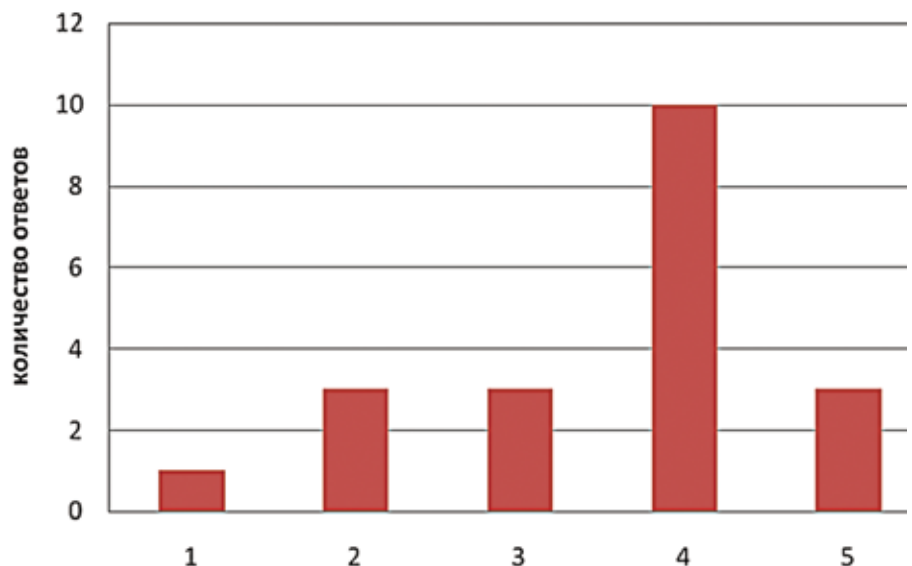
**вуете ли вы необходимость систематического обмена опытом»** все респонденты единодушно ответили положительно.

## РАЗДЕЛ 6.

### РЕЗУЛЬТАТЫ И ПЛАНЫ

Большинство существующих институтов развития функционируют не слишком продолжительное время. Тем не менее, мы попросили их оценить собственную деятельность за прошедший год и рассказать о приоритетах, которые они ставят перед собой.

Первый вопрос раздела звучал как **оцените вашу деятельность за год**. Отвечающим было предложено выставить оценку по пятибалльной шкале, где 1 — не удалось оценить ничего из задуманного, а 5 — полностью достигнуты поставленные задачи. С самооценкой у региональных институтов развития оказалось все хорошо:

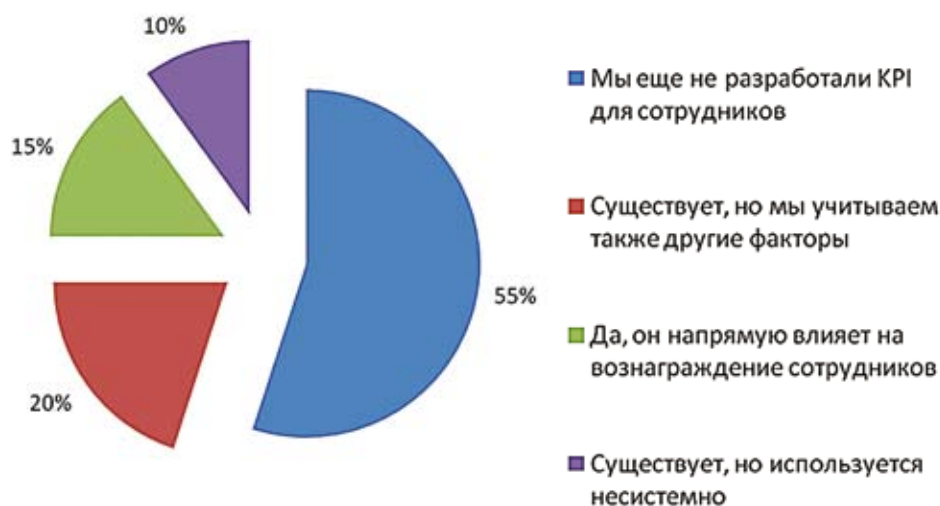




Половина опрошенных поставили себе уверенную четверку. Только один из респондентов выставил единицу. Соответственно, задачи, поставленные перед компаниями, вполне решаемы и понятны.

Оценки, которые выставили себе компании, основываются, очевидно, на исключительном на обобщенных результатах. На вопрос, существует ли система KPI для сотрудников организации, и как она используется, большая часть респондентов ответила, что система еще не разработана (хотя предписывается Стандартом АСИ).

Систематически оценка показателей результатов работы применяется только в 15% институтов. Остальные опрошенные также учитывают прочие факторы (20%) или от случая к случаю (10%).



На последние два вопроса компаниям предлагались открытые ответы, где они должны были сформулировать **приоритеты на 2013 г. и назвать несколько инноваций в деятельности, которые отличают их от региональных институтов развития в других субъектах РФ.**

Относительно приоритетов ответы можно распределить по нескольким группам:

#### 1. ОБОБЩЕННЫЕ ОТВЕТЫ:

- рост инвестиционной привлекательности региона
- организация эффективного взаимодействия с органами исполнительной власти
- выполнение решений Совета директоров
- поддержка местных инициатив в муниципалитетах

#### 2. КОНКРЕТИЗИРОВАННЫЕ ОТВЕТЫ:

- привлечение финансирования в проекты
- реализация собственных проектов
- внедрение Стандарта АСИ
- выход на самокупаемость

Ожидаемо, что компании не отличались оригинальностью. В некоторое недоумение вводит наиболее распространенная формулировка «организация эффективного взаимодействия с органами исполнительной власти». Получается, что по сути дочерние региональным правительства структуры, стремятся наладить взаимодействие с «родителями». Парадоксален тот факт, что сами институты развития в том числе создаются для создания эффективных коммуникаций между властью и бизнесом на региональном уровне. А эта задача уже не может быть выполнена, т.к. сами институты не могут найти общий язык с исполнительными органами на местах.

Отличительные особенности компаний, в свою очередь, не оригинальны. Респонденты отмечали «недетерминированность» деятельности на конкретных видах (как мы отмечали ранее — схоже для всех), создание «баз инвестиционных проектов», запуск «комплексных проектов развития», продвижение «местных товаров» на рынках других регионов. Различия в деятельности, по факту, выяв-

лены только на уровне подчиненности и географии работы. Ряд компаний подотчетны федеральным структурам; они же присутствуют не на региональном уровне, а на уровне федерального округа. В этом вопросе наиболее «честными» оказались две организации: первая отметила, что ее деятельность соответствует общему тренду и не отличается оригинальностью, а вторая — необходимость исчерпывающих данных по другим институтам для полноты анализа.



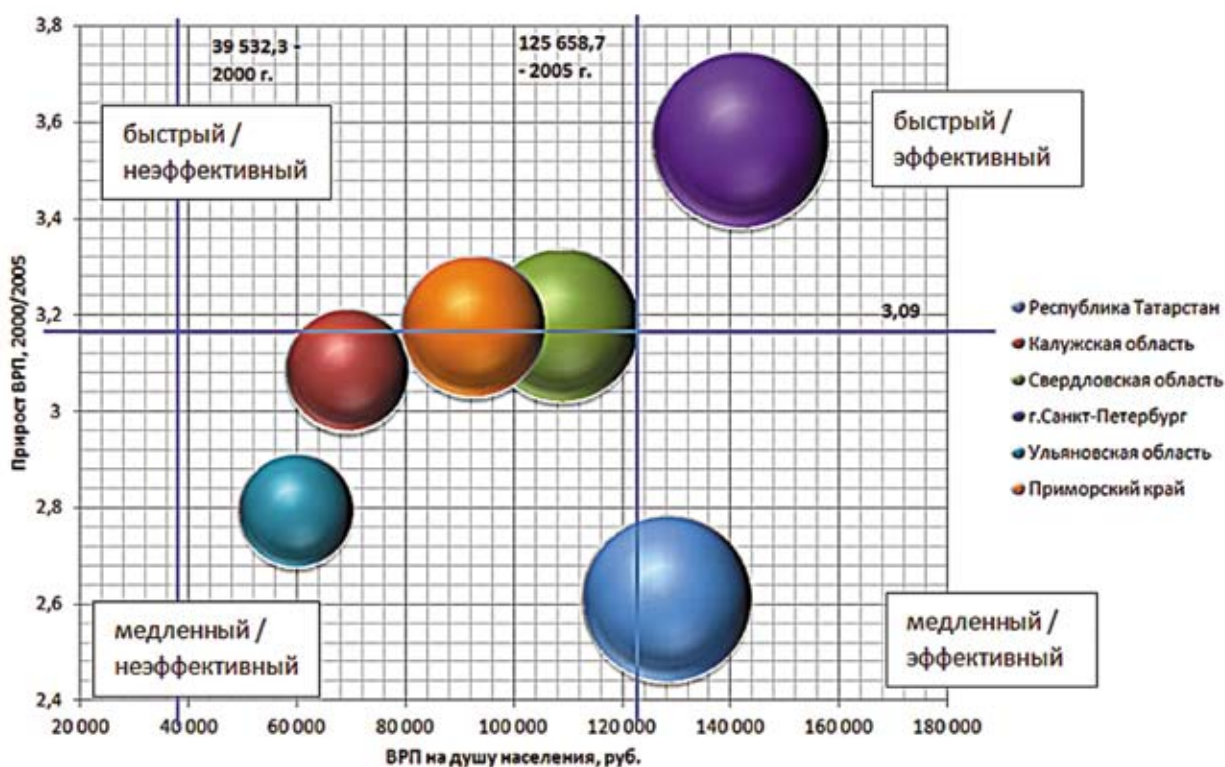
## ГЛАВА 3.

ИНСТИТУТЫ  
РАЗВИТИЯ И  
РЕГИОНАЛЬНАЯ  
ЭКОНОМИКА

Далее стоит рассмотреть показатели регионов в части реализации экономической и инвестиционной политики и могут ли институты развития оказывать влияние на экономику регионов в разных вариантах создания и существования. Для этого рассмотрим регионы, специализирующиеся по «точками роста» — центрам притяжения инвестиций: Калужская область (индустриальные парки), Республика Татарстан (ОЭЗ ППТ и индустриальные парки), Свердловская область (ОЭЗ ППТ, МВЦ и малоэтажное строительство), Санкт-Петербург (ОЭЗ

ТВТ), Приморский край (о. Русский и саммит АТЭС), Ульяновская область (Портовая ОЭЗ и территории развития), — и реализующие проекты государственно-частного партнерства.

В 2005 г. распределение регионов в соотношении накопленного за 2000–2005 гг. абсолютного прироста ВРП на душу населения к объему ВРП на душу населения выглядело следующим образом (размер «шара» соответствует абсолютному выражению ВРП на душу населения на 2005 г., линейные параметры — среднероссийские показатели):

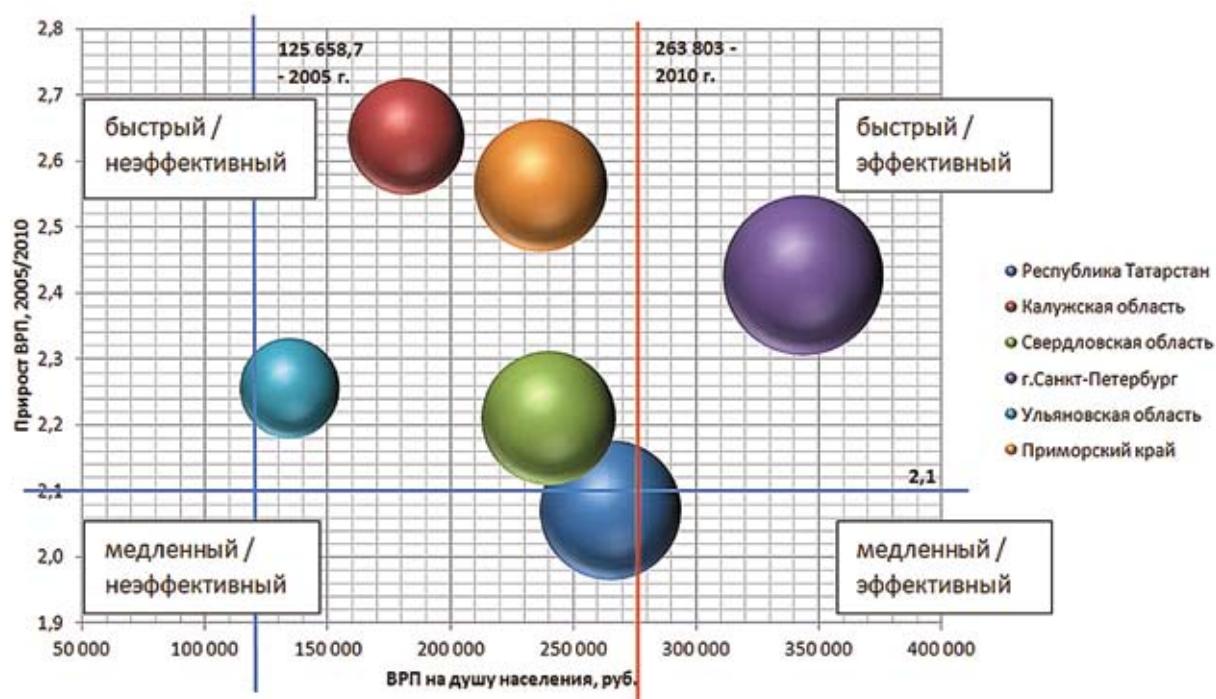


Вдоль оси, обозначающей среднероссийский ВВП на душу населения в 2005 г., концентрируются регионы с высокой добавленной стоимостью производства. Вправо вверх от этой оси зона роста: регионы, у которых высокая добавленная стоимость сопровождается высокими темпами роста абсолютных показателей ВРП. Вправо вниз — регионы, где темпы

роста снижаются на фоне высокой добавленной стоимости. Слева сверху — регионы догоняющего развития, в которых высокий прирост инвестиций еще не обеспечен высокой добавленной стоимостью. Слева снизу — субъекты, в которых низкая добавленная стоимость труда сопровождается низким темпом роста.



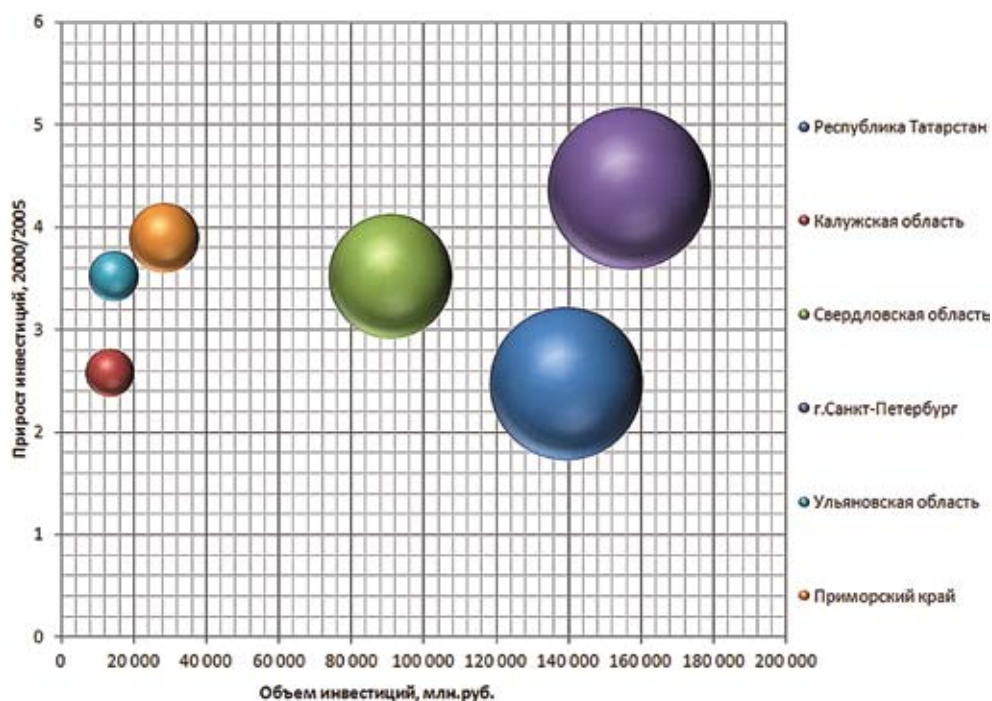
К 2010 г. ситуация изменилась следующим образом:



На фоне общего роста добавленной стоимости (ВРП на душу населения), отмечается дифференциация регионов по темпам: Калужская и Ульяновская области

и Приморье упали меньше, чем Татарстан, Санкт-Петербург и Свердловская области. При этом в абсолютном значении ВРП они приблизились к последним.

Инвестиционное распределение, в целом, повторяет распределение по среднему ВРП в 2000/2005 гг.:

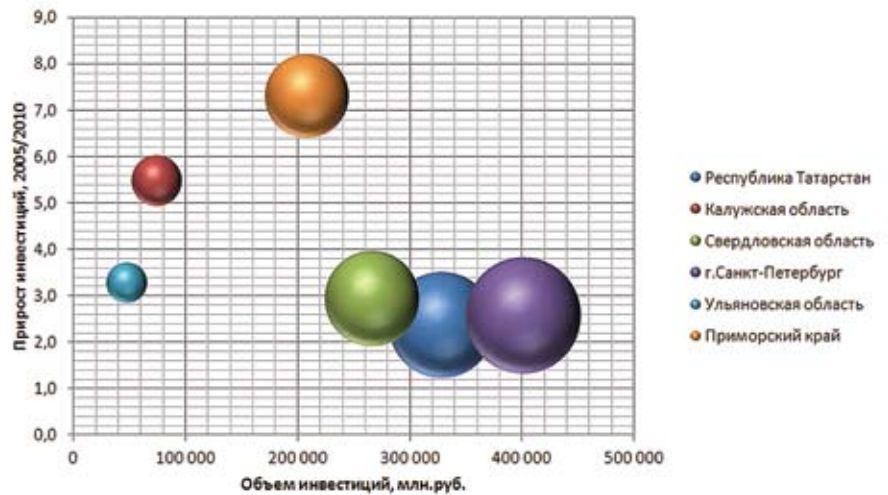


Обзорно-аналитическое исследование



Это означает, что рост ВРП и инвестиций прямо пропорционален при прочих равных (сохранении баланса влияния факторов).

В отношении 2005/2010 гг. распределение несколько отличается:

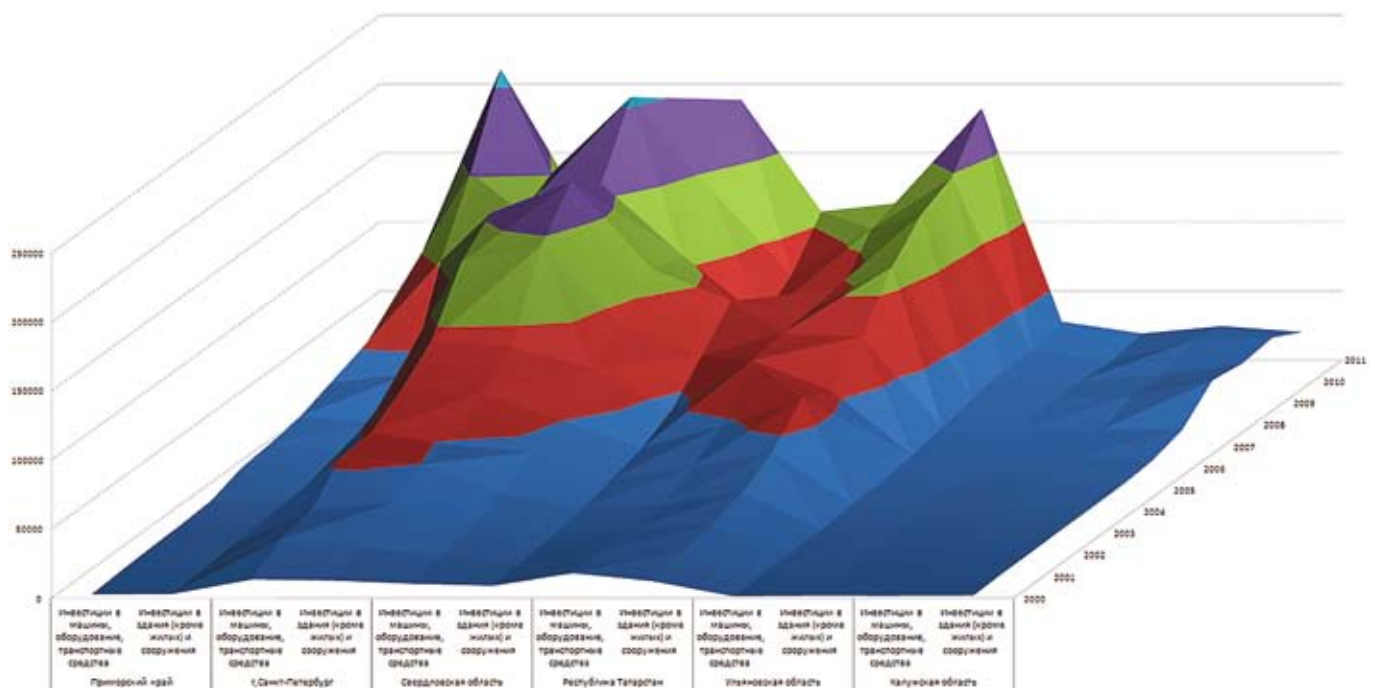


Наиболее высокий темп роста снова показывают «малые» регионы, но у Приморья прирост с 2009 г. просто стремительный. Это объясняется ключевым факторам и связанным последствием: активным внешним вмешательством государства в инвестиционную среду при подготовке мега-события (саммит АТЭС), носящим системный характер в любой экономике, и структурным перекосом инвестиций в дальневосточном регионе, где основной приток обеспечен

вложениями в строительство зданий и сооружений (показатели ниже очищены от жилья). Как будет показано ниже, эффективность инвестиций выше у регионов, сохраняющих баланс по направлениям инвестиций, либо с превышением объемов вложений в средства производства, а не в строительство объектов. Дополнительно стоит отметить, что несмотря на темпы роста инвестиций, их объем у «медленных» субъектов существенно выше, чем у быстрорастущих.

Здесь сложно оценить межрегиональные инвестиционные «перетоки», но, исходя из косвенных признаков (новые производства, иностранные инвесторы и др.), в «малых» субъектах доминируют внешние инвесторы, а в «больших» — местные компании, реинвестирующие средства.

Ниже показана динамика роста инвестиций по регионам с направлениями вложений (таблица со значениями показателей на следующей странице):



млн.руб.	Приморский край		Санкт-Петербург		Свердловская область		Республика Татарстан		Ульяновская область		Калужская область	
	Инвестиции в машины, оборудование, транспортные средства	Инвестиции в здания (кроме жилых) и сооружения	Инвестиции в машины, оборудование, транспортные средства	Инвестиции в здания (кроме жилых) и сооружения	Инвестиции в машины, оборудование, транспортные средства	Инвестиции в здания (кроме жилых) и сооружения	Инвестиции в машины, оборудование, транспортные средства	Инвестиции в здания (кроме жилых) и сооружения	Инвестиции в машины, оборудование, транспортные средства	Инвестиции в здания (кроме жилых) и сооружения	Инвестиции в машины, оборудование, транспортные средства	Инвестиции в здания (кроме жилых) и сооружения
2000	2642,1	2807,3	13469,3	12658,6	10366,8	8848,2	17853,5	12175,2	1283,1	1660,9	1593,0	1828,1
2001	4131,8	4223,4	27223,5	21252,9	14568,7	10681,7	19145,4	18377,9	1914,2	1636,8	2698,3	2610,9
2002	5336,3	6429,5	32514,9	37306,8	21729,0	13518,5	18614,3	21712,5	2829,7	1893,6	3448,1	2797,2
2003	6167,7	6685,1	55324,2	49880,6	28757,0	17679,0	21010,4	29085,4	3041,7	2495,3	4364,4	3318,5
2004	7843,5	7915,3	57619,5	48060,0	42922,6	23822,0	32082,4	43142,4	5377,3	4395,6	5172,3	3425,1
2005	15452,9	7758,8	72825,6	70135,1	50426,3	30106,3	46482,8	66394,9	6303,9	5004,9	5961,8	3808,9
2006	18212,5	10738,1	92137,3	87781,8	72667,7	42016,2	78201,0	55635,6	9530,3	8640,2	8335,9	5685,7
2007	22152,5	16731,7	133541,1	145612,0	88438,0	66229,5	81737,0	79370,6	13839,1	12296,2	12388,8	12395,8
2008	30645,7	37397,4	153816,1	176187,2	113092,5	89898,1	83884,1	114392,1	19227,8	17620,5	20892,5	32433,0
2009	36124,3	103187,6	138067,3	159236,3	107697,5	60948,9	82500,0	137439,5	22815,3	16745,3	20571,4	28947,2
2010	39976,6	151884,5	150477,5	206186,8	139116,9	77148,8	110774,7	147948,0	23032,6	14945,0	29442,3	31677,3
2011	48431,7	210986,0	112280,5	140959,9	188483,1	107515,1	113899,1	182069,4	27622,4	19048,3	24440,8	20121,9

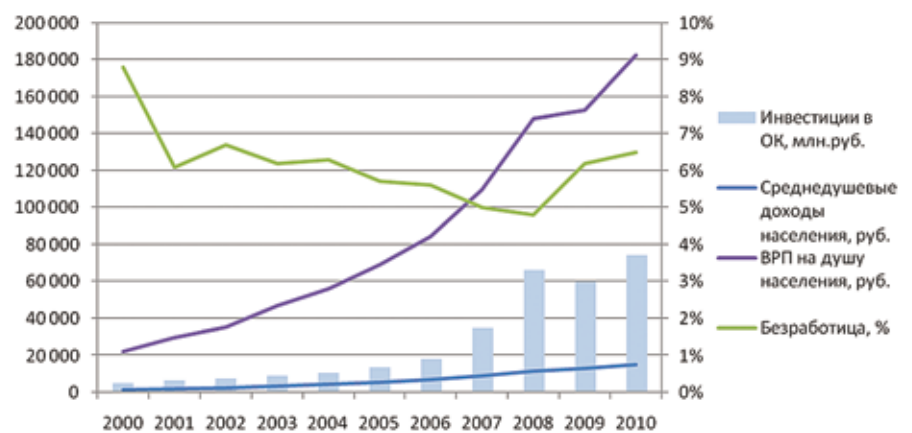


Соответственно, возникает вопрос, как измерить эффективность этих инвестиций и оценить долю участия региональных институтов развития.

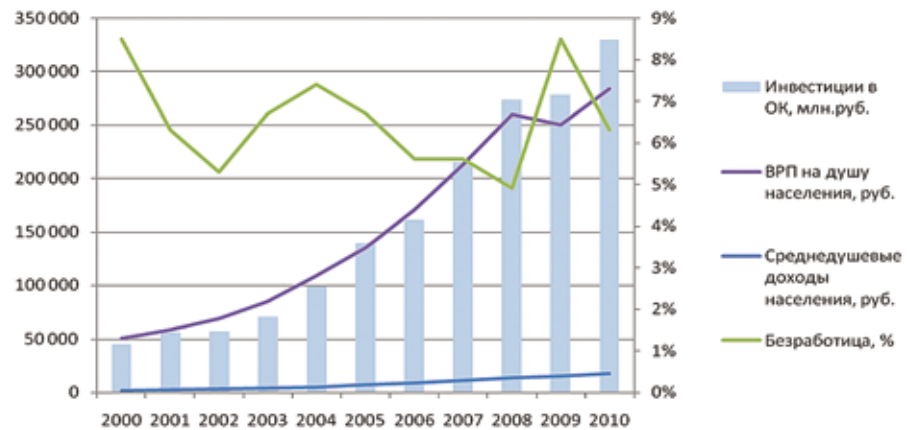
Для оценки социально-экономических эффектов инвестиционной политики регионов можно рассмотреть изме-

нение ряда показателей за несколько отчетных периодов по каждому рассматриваемому региону в отдельности: инвестиции в основной капитал, среднедушевые доходы населения, уровень безработицы по методике МОТ, ВРП на душу населения.

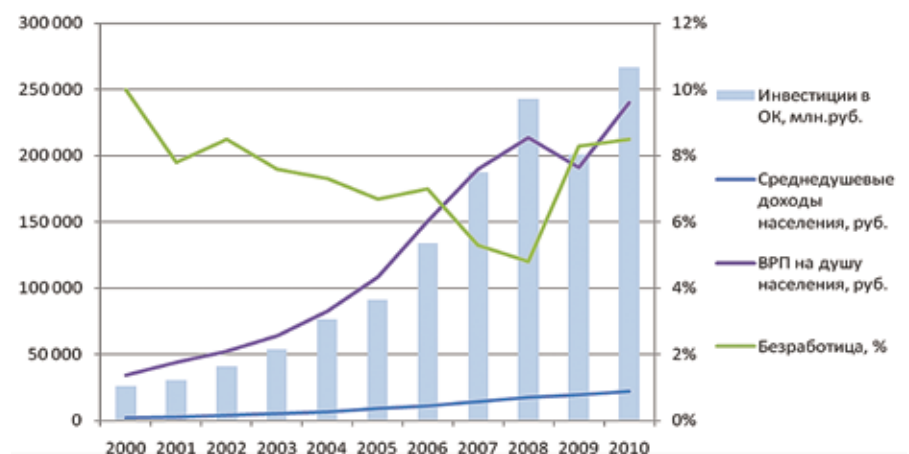
#### КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ:



#### ТАТАРСТАН:



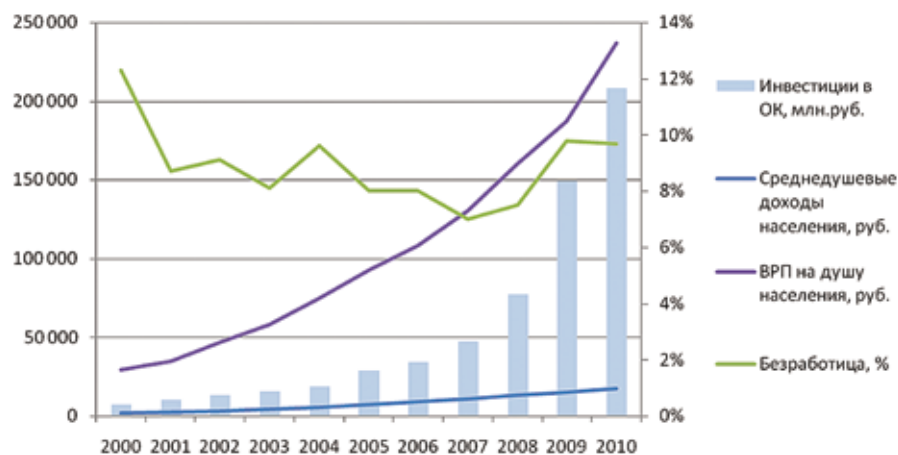
#### СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛАСТЬ:



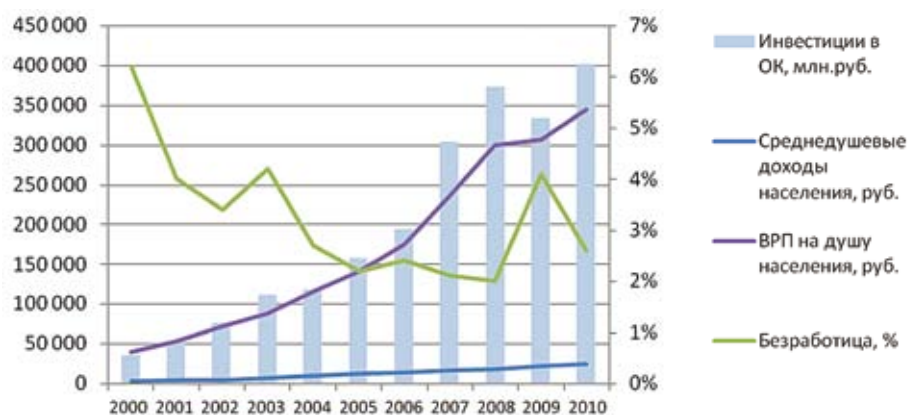




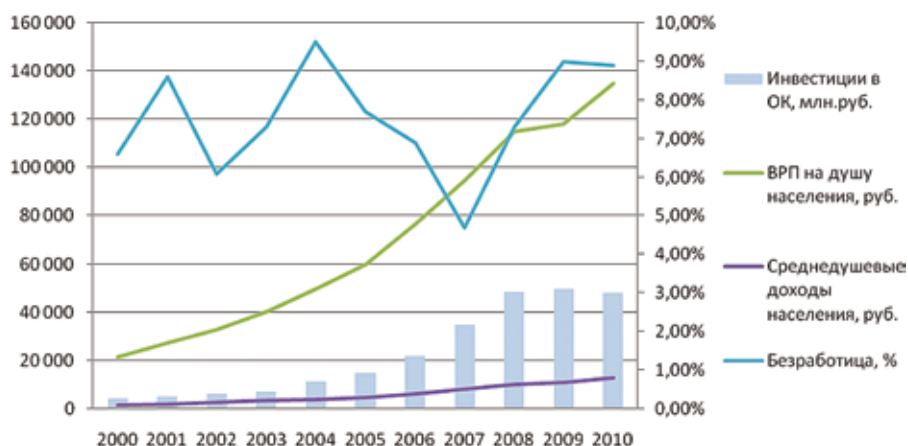
**ПРИМОРСКИЙ КРАЙ:**



**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:**



**УЛЬЯНОВСКАЯ ОБЛАСТЬ:**



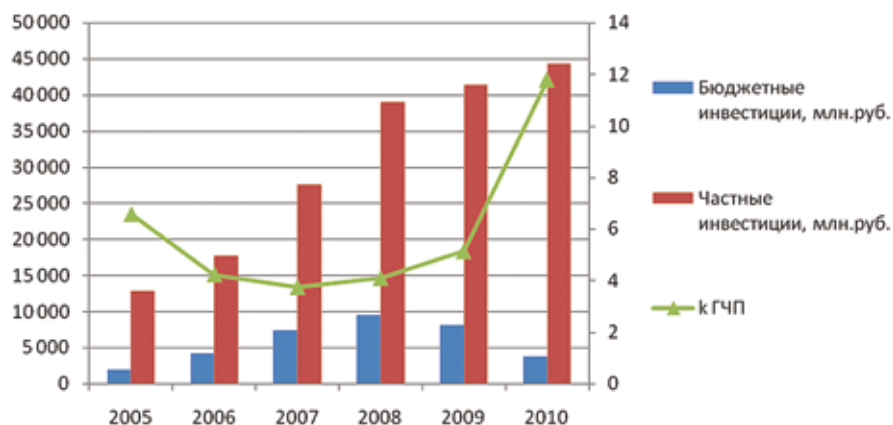
Очевидно, что изменение всех показателей закономерно. Рост инвестиций влечет за собой повышение производительности труда (ВРП на душу населения), уровня доходов населения и снижение безработицы. Последняя, несмотря на скачкообразный характер в виду макро-

экономических факторов, имеет тенденцию к снижению. Исключение составляет Ульяновская область, где тренд негативный: с 2007 г. наблюдается стабильный рост. Отсюда можно сделать вывод, что инвестиции оказывают положительный эффект на социальную сферу.

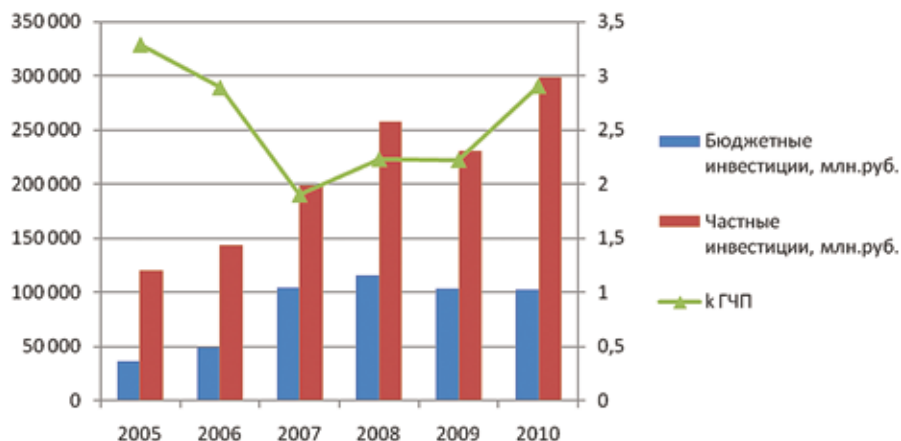


Вторым показателем для сравнительной оценки эффективности инвестиционной политики субъектов предлагается считать «коэффициент ГЧП», т. е. соотношение бюджетных и привлеченных инвестиций.

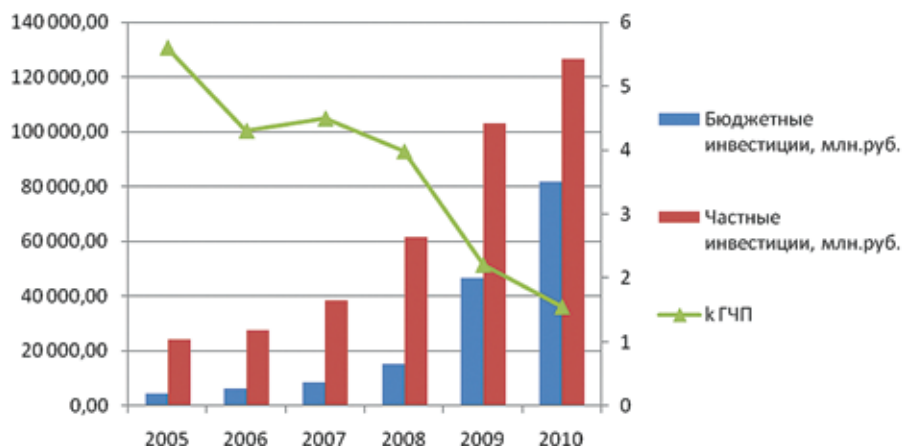
#### УЛЬЯНОВСКАЯ ОБЛАСТЬ:



#### САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:

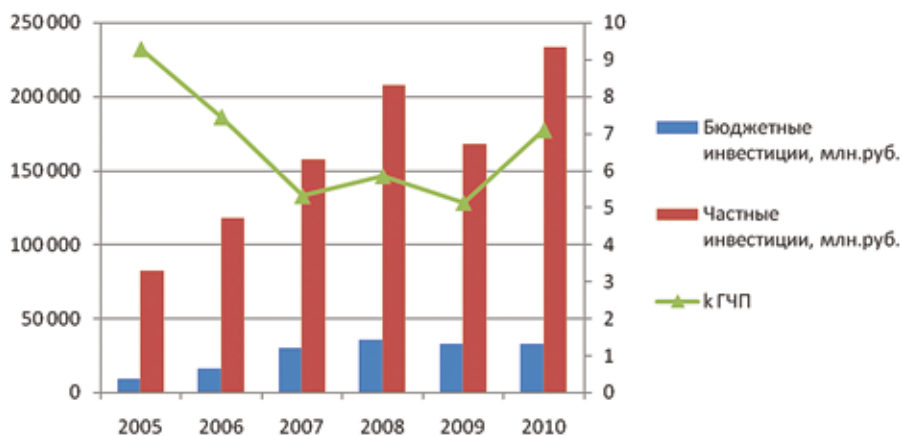


#### ПРИМОРСКИЙ КРАЙ:

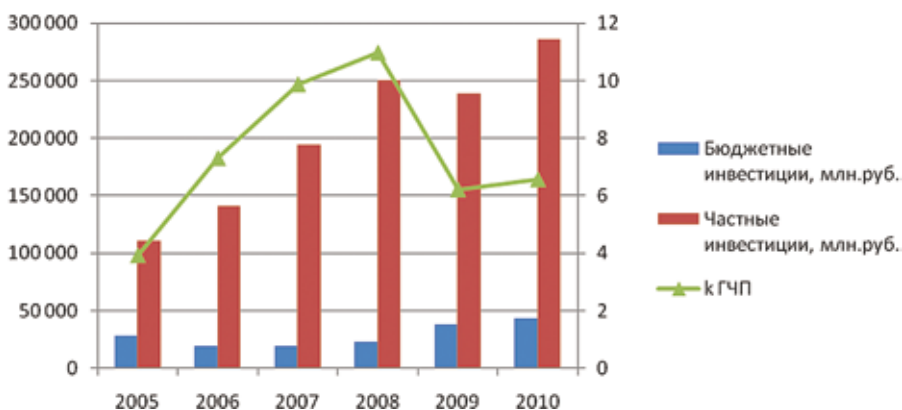




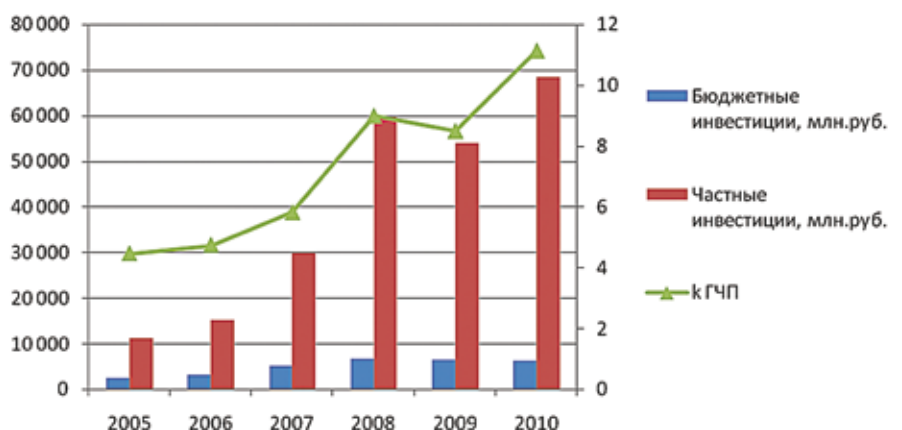
**СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛАСТЬ:**



**ТАТАРСТАН:**



**КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ:**



Наиболее высокая эффективность, исходя из примененного коэффициента, в Ульяновской области, где объем бюджетных инвестиций снижается, а частные продолжают расти. Наиболее негативный тренд в Приморском крае, в котором объем бюджетных вливаний при подготовке саммита

АТЭС не был поддержан частными инвесторами. При этом выразителен суммарный инвестиционный «скачок» 2009 г. — рост к показателю 2008 г. составил 1,95.

Снижение коэффициента в 2009 гг. в Татарстане, Свердловской области и Калуге можно объяснить спадом в про-

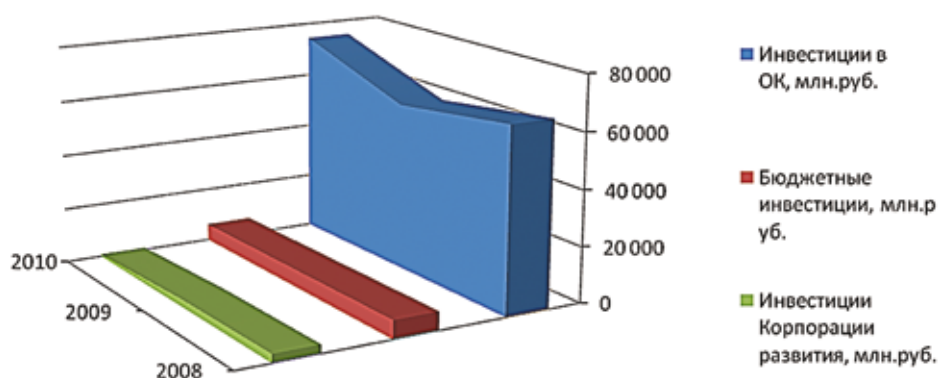
мышленности на фоне кризисных явлений и работой государственных органов по снижению его последствий. Позитивный эффект очевиден при сравнении показателей 2009 и 2010 гг., где заметен прирост частных инвестиций и, соответственно, рост значения коэффициента.



Какую роль здесь сыграли институты развития, можно оценить исходя из анализа финансовой отчетности с макропоказателями с даты их появления для каждого субъекта. ОАО «Корпорация развития Калужской области» было зарегистрирована в ноябре 2007 г. Деятельность организа-

ции сосредоточена на создании «точек роста» — индустриальных парков, что, в теории, обеспечивает приток новых инвесторов и создание производств. Действительно, если в 2007 г. «коэффициент ГЧП» для Калужской области составил 5,8, то в 2008 г. — 8,99, в 2009 г. — 8,49, в 2010 г. — 11,14. Соответственно,

инвестиционная активность региона носила правильное направление, а бюджетные вливания и деятельность института развития обеспечила искомым результат. При этом интересно, что объем участия корпорации в инвестиционном процессе был сравнительно невелик:

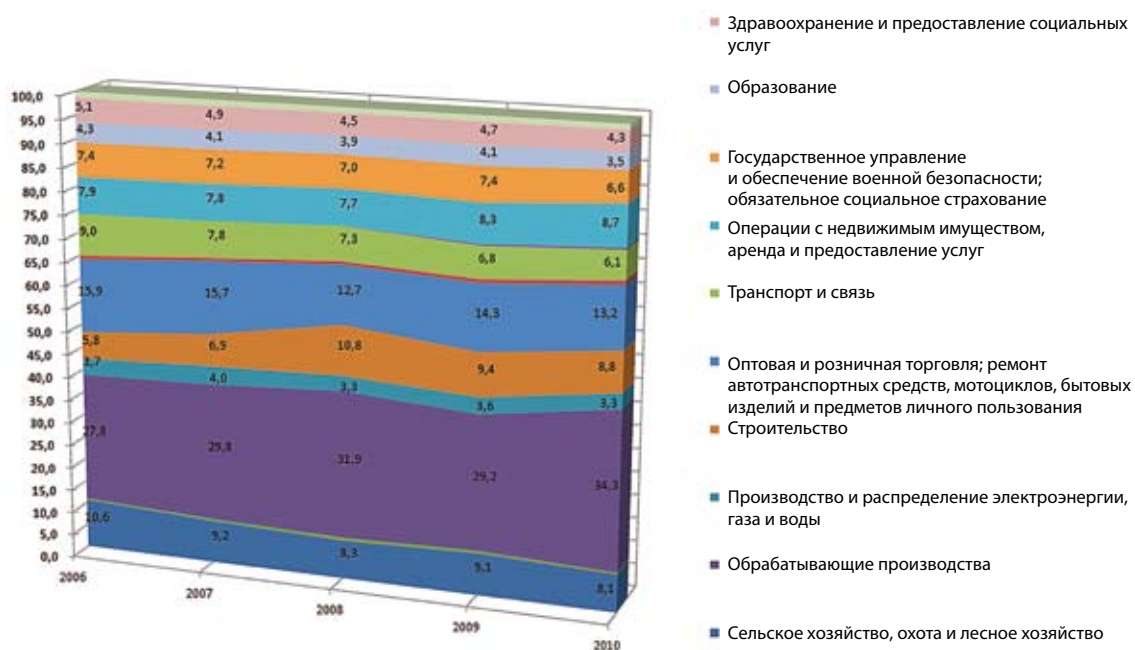


Суммарный объем инвестиций в основной капитал в Калужской области за период 2008-2010 гг. составил 201 млрд. руб. В соответствии с официальной отчетностью корпорации за 2008-2010 гг., инвестиции (сумма активов общества по бухгалтерскому балансу) накопительно составили 6,54 млрд.руб. (3,255%), а

вложения резидентов индустриальных парков за тот же период (по данным годового отчета корпорации за 2010 г.) — 80 млрд.руб. (39%) от всего объема. Таким образом, на каждый инвестированный через корпорацию 1 рубль, область получила 12 руб. внешних инвестиций. К этому же показателю стремится и

региональный «коэффициент ГЧП», отмеченный выше.

Направленность инвестиций Калужской области в новые производства подтверждает и структурное изменение ВРП субъекта по видам экономической деятельности (в текущих ценах, в процентах к итогу):



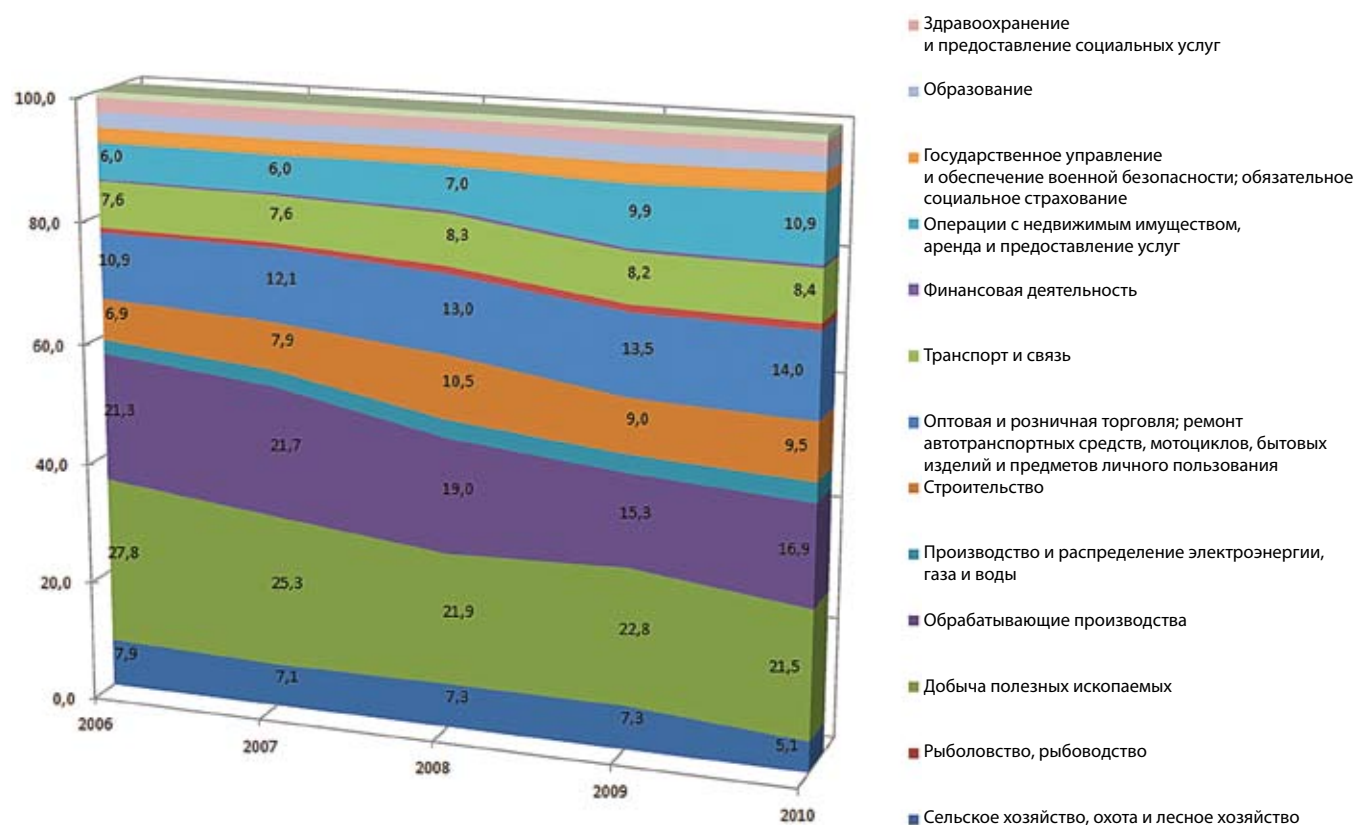


Очевиден достаточно стабильный рост доли обрабатывающих производств (новые промышленные предприятия) при снижении доли сельского хозяйства, пик строительства в 2008 г. (совпадает с пиком вложений корпорации в строительство индустриальных парков), активный рост операций с недвижимым имуществом (сдача в аренду и продажа земельных участков в индустриальных парках), что в целом подтверждает направленность инвестиционной политики региональных

властей. В то же время, можно обратить внимание на некоторое снижение доли здравоохранения и социальных услуг, образования, транспорта и связи, и предположить переориентацию администрации области и институтов развития на социальную сферу.

В Татарстане непосредственно институты регионального развития оценивать достаточно сложно. Агентство инвестиционного развития создано в 2011 г. в форме исполнительного органа государственной

власти, как это было отмечено выше. Соответственно, влияние непосредственно агентства на экономику отследить затруднительно. Корпорация развития в субъекте существует со второго полугодия 2012 г., и оценивать ее деятельность пока рано. Поэтому в отношении данного субъекта логичным будет рассмотреть структурное изменение ВРП субъекта по видам экономической деятельности и сравнить с динамикой изменения объемов инвестиций по видам:



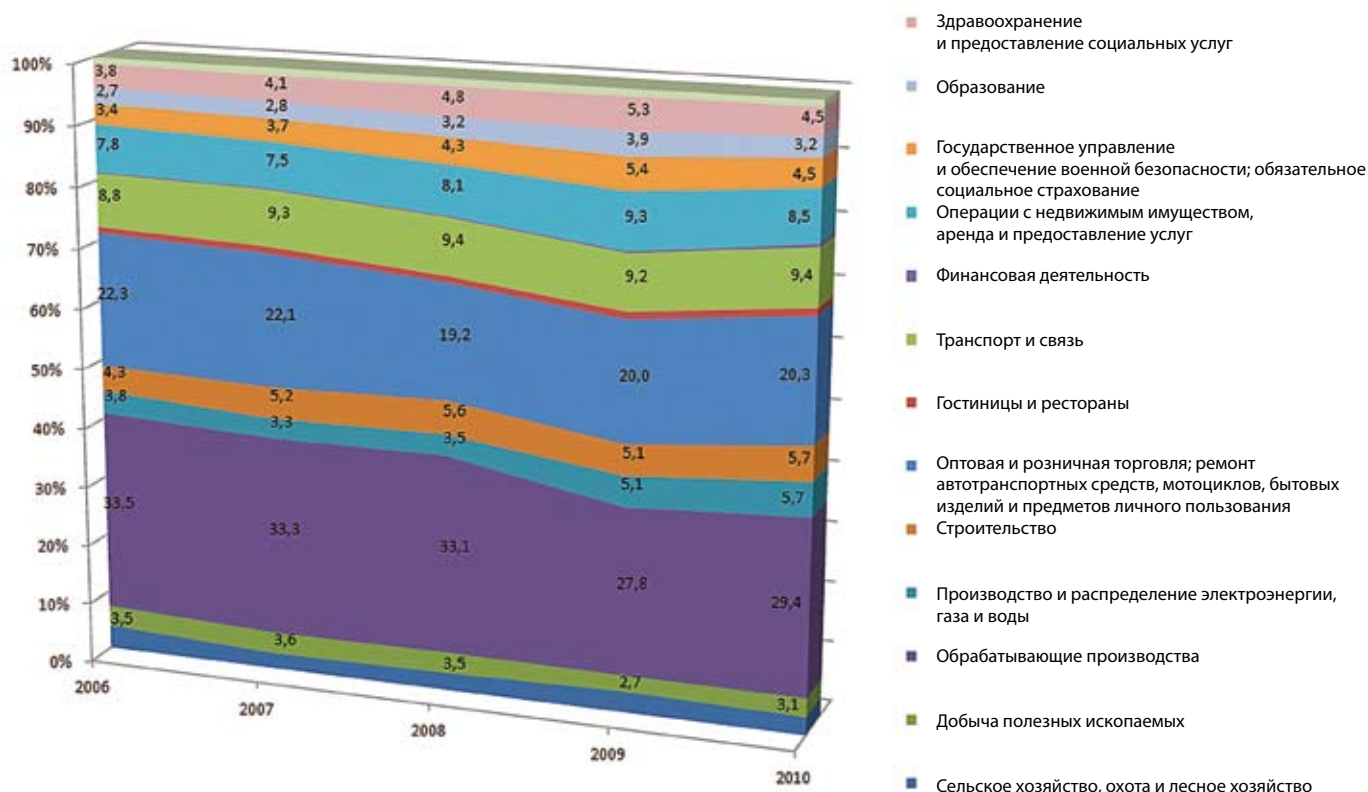
Очевиден упор на обрабатывающие производства (размещение новых предприятий на территориях развития), рост вложений в транспорт, в инфраструктуру. Характерно, что регион сохраняет стабильный уровень вложений в добычу полезных ископаемых, не стимулируя их и не снижая. Это говорит о правильной

политике направленной диверсификации экономики при сохранении ее инвестиционной основы. Таким образом, можно говорить о взвешенной региональной политике и компетентной работе институтов развития в сфере привлечения инвестиций и сопровождения инвестиционных проектов.



В Свердловской области региональные власти создали ОАО «Корпорация развития Среднего Урала» летом 2010 г. Деятельность общества была направлена на реализацию отдельных проектов областного правительства в различных сферах: в частности, строительство международного выставочного центра, малоэтажного

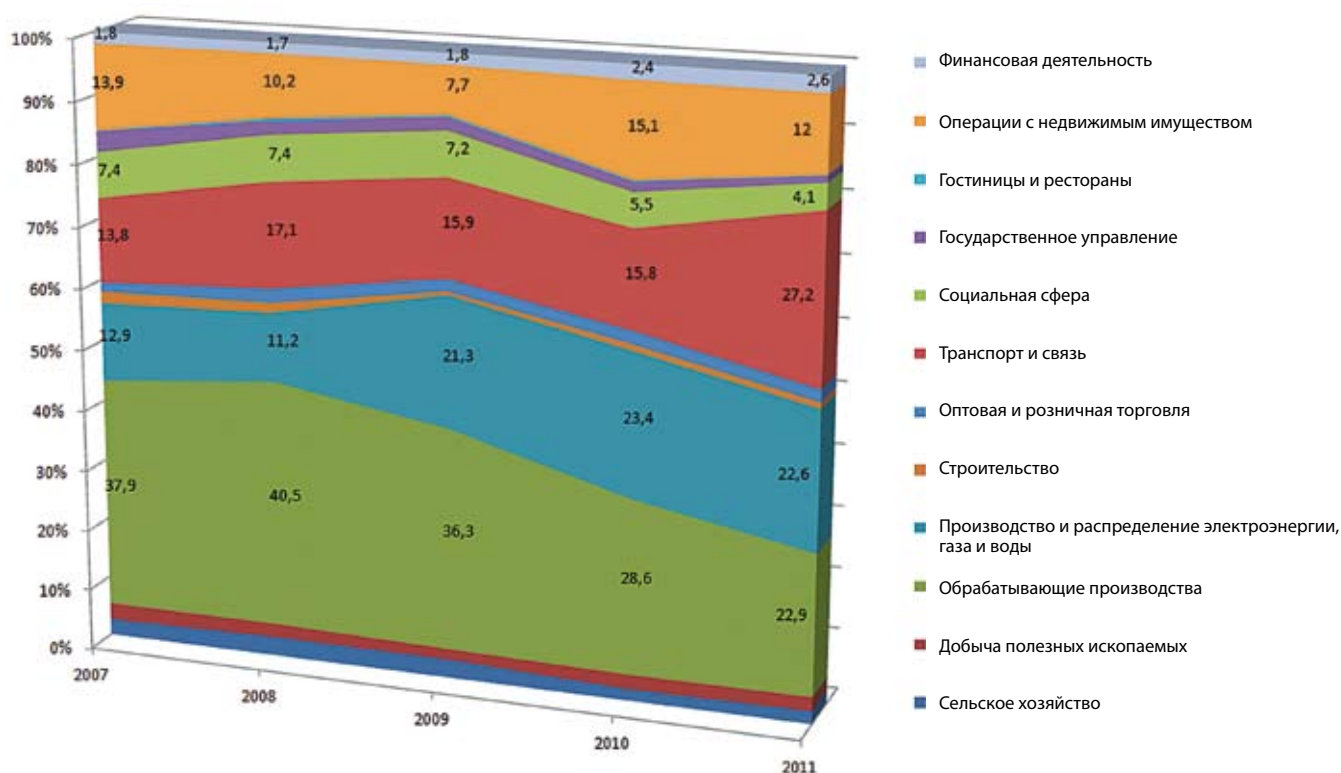
жилья, особой экономической зоны и т. д. Учитывая старопромышленный характер территориальной экономики и ее уклон в металлургическую отрасль, для оценки эффективности инвестиционной деятельности логичным будет оценивать изменения направлений инвестиций и структуры ВРП.



Существенных изменений в структуре ВРП по видам экономической деятельности не прослеживается. Несмотря на колебания показателей доли отдельных видов, общая тенденция на сохранение очевидна. Наиболее существенные изме-

нения приходится на 2009 г., когда в виду влияния макроэкономических факторов произошел спад в обрабатывающем секторе и, соответственно, удельный рост других. В 2010 г. ситуация начала выравниваться.

Изменения в структуре инвестиций носят более заметный характер:



Инвестиционная подпитка обрабатывающей отрасли начала снижаться после 2009 г. Параллельно увеличивается объем вложений в транспорт, связь, энергетическую инфраструктуру, суммарная доля которых в 2011 г. достигла 49,8% от общей суммы. Социальная сфера в 2010-2011 гг. наоборот снижалась с 7,2 до 4,1%. Изменения «коэффициента ГЧП» говорят о внимании органов власти к тенденциям в частном секторе инвестиций и общей экономической ситуации. В 2008-2009 гг. основной поток вложений был направлен в обрабатывающую отрасль, испытывавшую влияние кризисных явлений. Область стремилась сохранить объемы бюджетных инвестиций и сдерживать негативные тенденции. Рост показателя в 2010 г. на фоне изменения структуры инвестиций

говорит о синхронизации деятельности власти и бизнеса, совпадении их экономических интересов и политик.

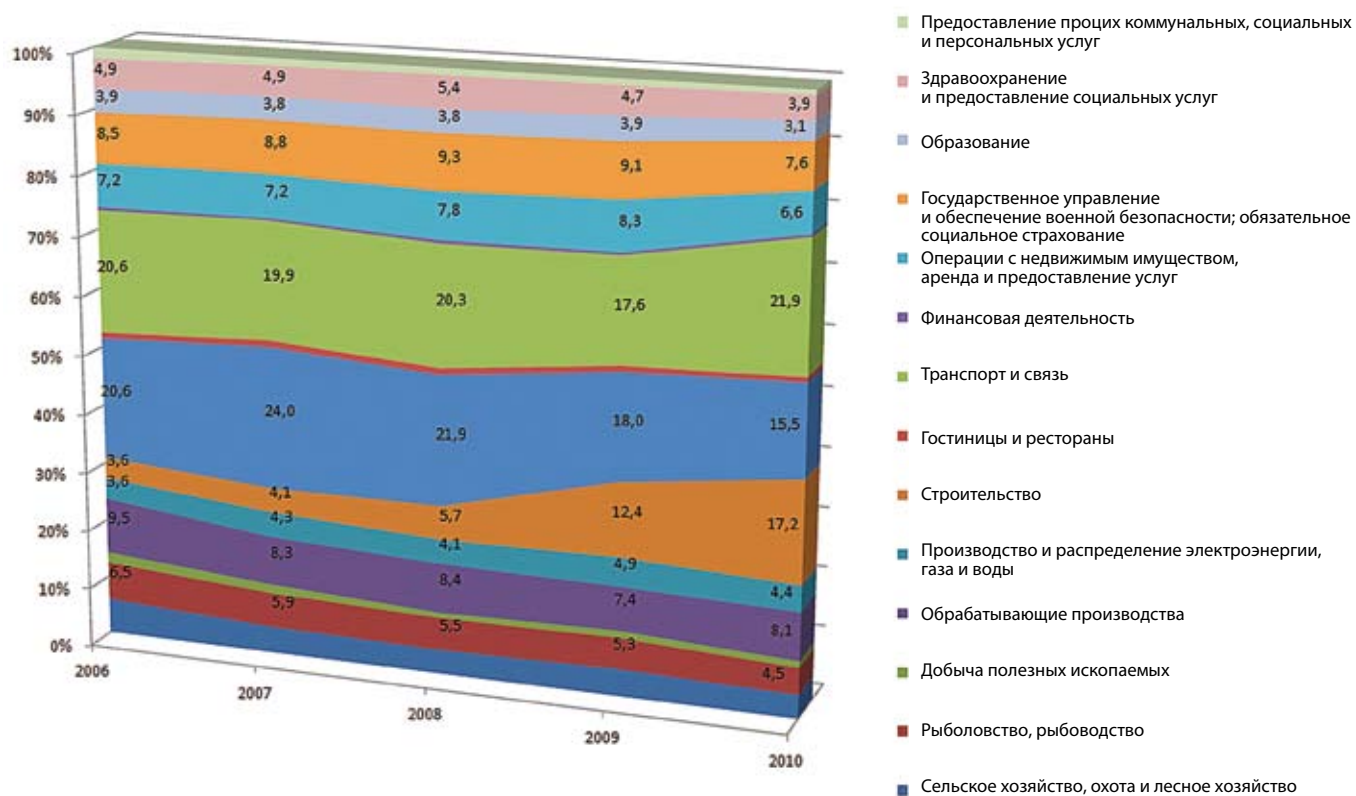
Долю участия Корпорации в инвестиционном процессе на основе официальной отчетности группы лиц общества можно рассмотреть только на короткой инстанции 2010-2011 гг.: в 2010 г. инвестиции общества составили 0,8% от общего объема инвестиций в основной капитал региона, в 2011 г. — 1,3%. Эффективность этих вложений может рассматриваться, к примеру, с точки зрения корреляционно-регрессионного анализа, т. е. оценки влияния на прирост ВРП отдельных секторов на основе средних статистических показателей. В таком случае, расчетная эффективность может быть весьма значительной. Однако, в случае «очистки»

оценки, т. е. удаление «перетоков» в другие регионы, она может оказаться существенно ниже. Т.о., адекватная оценка влияния в данном случае может быть сформирована только при наличии статистики за период 5-7 лет.

В Приморском крае ситуация выбивается из общей картины. АНО «Агентство по привлечению инвестиций Приморского края» создано в конце 2012 г. на основании распоряжения Администрации Приморского края. Деятельность агентства на сегодня оценить невозможно — слишком короткий срок прошел с момента создания. Тем не менее, политику региональных властей и подходы к инвестиционной деятельности можно рассматривать на основе анализа структурных изменений в ВРП и направлениях вложений.



Структура ВРП по видам экономической деятельности в Приморье в 2006-2010 гг. менялась следующим образом:

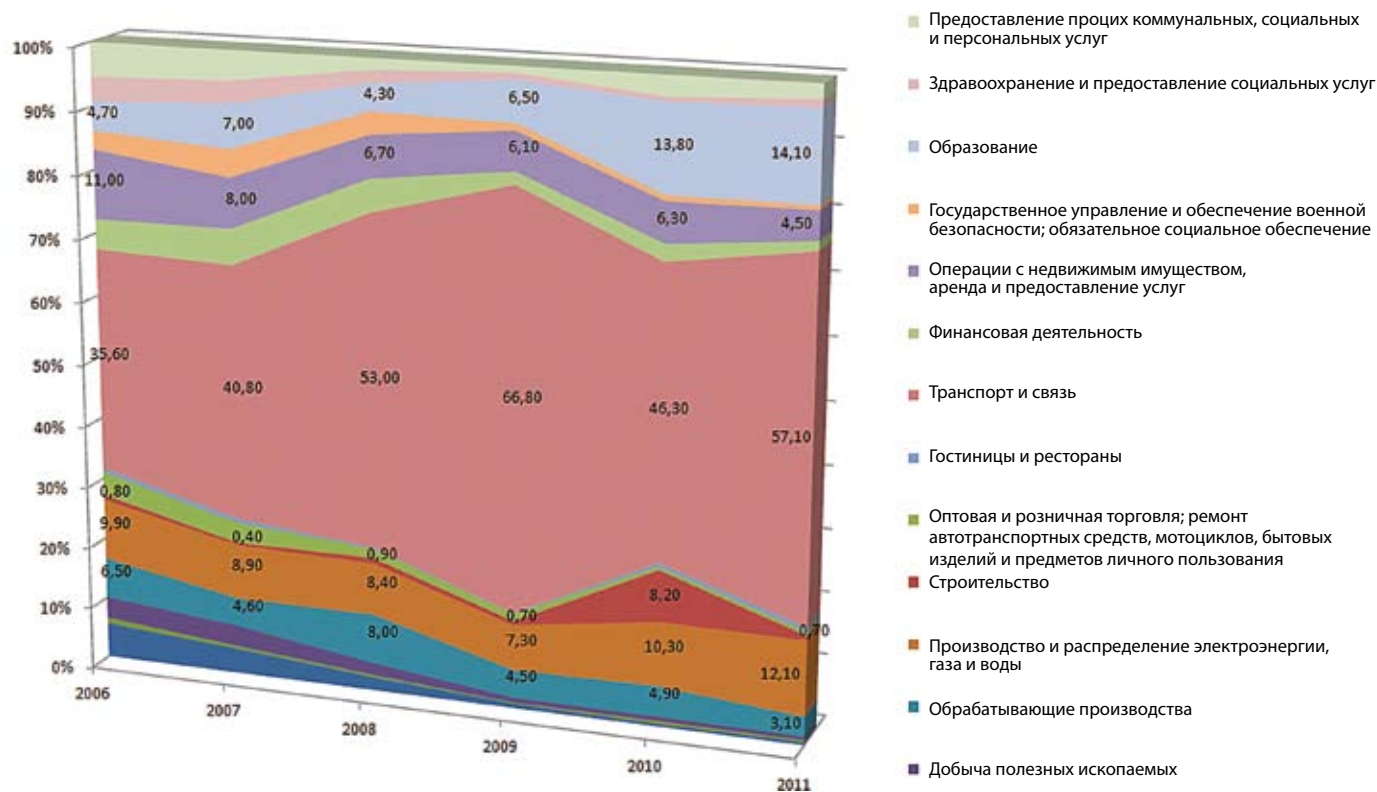


Очевидно снижение долей сельского хозяйства и рыболовства, торговли, обрабатывающих производств, социальной сферы. Рост заметен только в секторе строительства.





Колебания в структуре инвестиций в основной капитал не соответствует ВРП:



Очевиден долгосрочный тренд на вложения в транспорт и связь. В социальной сфере наблюдаются разнонаправленные тенденции: падение инвестиций в здравоохранении и рост в образовании в 2 раза за период 2009-2011 гг. При этом отражения этих тенденций в структуре ВРП нет, за исключением падения доли здравоохранения. Напрашивающимися выводами в такой ситуации становятся неэффективность вложений и несбалансированность экономической политики, но они могут быть слишком поспешны-

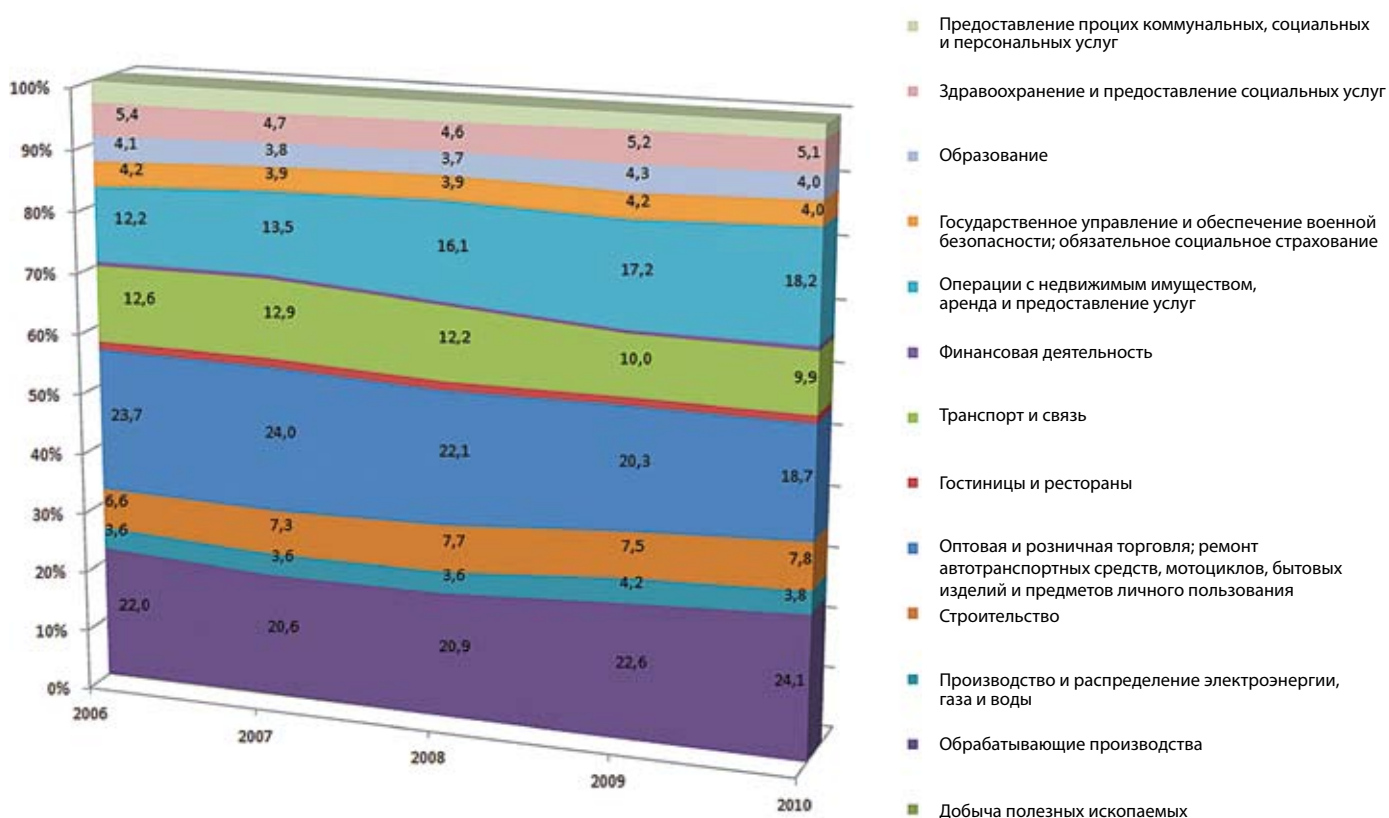
ми. Рост ВРП края в период 2005-2010 гг. во многом обеспечен возрастающими бюджетными инвестициями на подготовку саммита АТЭС со стороны федеральной власти, что существенно затрудняет объективную оценку на сегодняшнем этапе. Необходимо оценить динамику будущих периодов для оценки эффективности ранее понесенных вложений и экономического роста региона после саммита.

Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение «Агентство

стратегических инвестиций» создано в 2004 г. на базе действовавшего при Комитете по строительству Санкт-Петербургского государственного учреждения «Центр по развитию городских территорий». Организационно-правовая форма общества не подразумевает обязательного раскрытия информации, что затрудняет анализ эффективности деятельности. Соответственно, здесь снова необходимо рассматривать структурные изменения инвестиций и ВРП по видам деятельности.

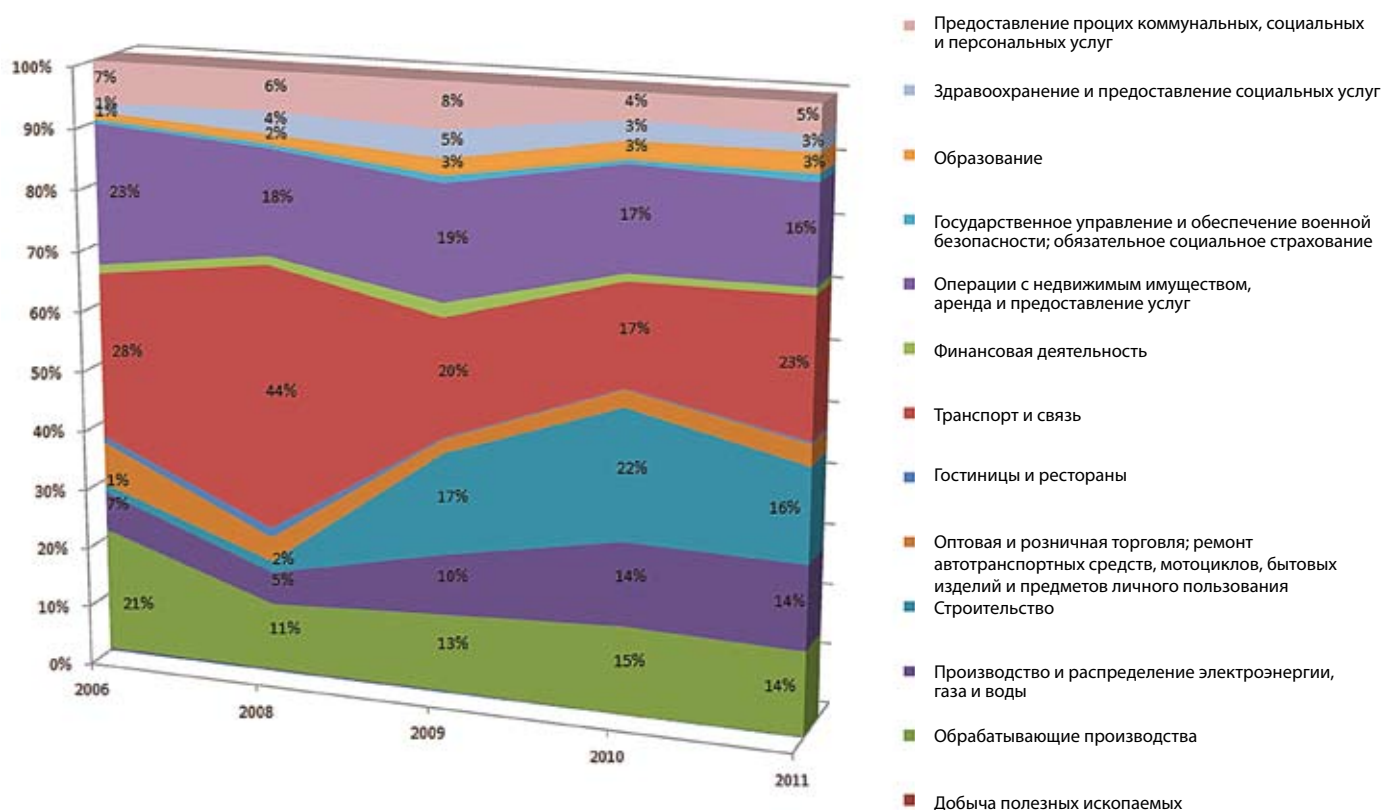


ВРП в 2005—2010 гг. менялась следующим образом:



Структура достаточно стабильна, серьезных скачков и перекосов не наблюдается. Небольшой рост показывает обрабатывающая промышленность, операции с недвижимостью. Снижается доля торговли и транспорта.

В инвестициях изменения существенней:



Ярко выражены инвестиционные перемены: интенсивные вливания в транспорт и связь сменились вложениями в строительство и энергетику; вложения в обрабатывающую промышленность снижаются; остальные сектора относительно стабильны. При этом, несмотря на интенсивные инвестиции в транспорт и связь, их доля в структуре ВРП снизилась, а строительство и энергетика практически не изменились. С учетом того, что в период кризисных явлений 2009 г. объем инвестиций в субъекте снизился, а «коэффициент ГЧП» один из самых низких (в диапазоне 1,9-2,9) среди рассматриваемых регионов (за исключением Приморья), первично можно сделать вывод

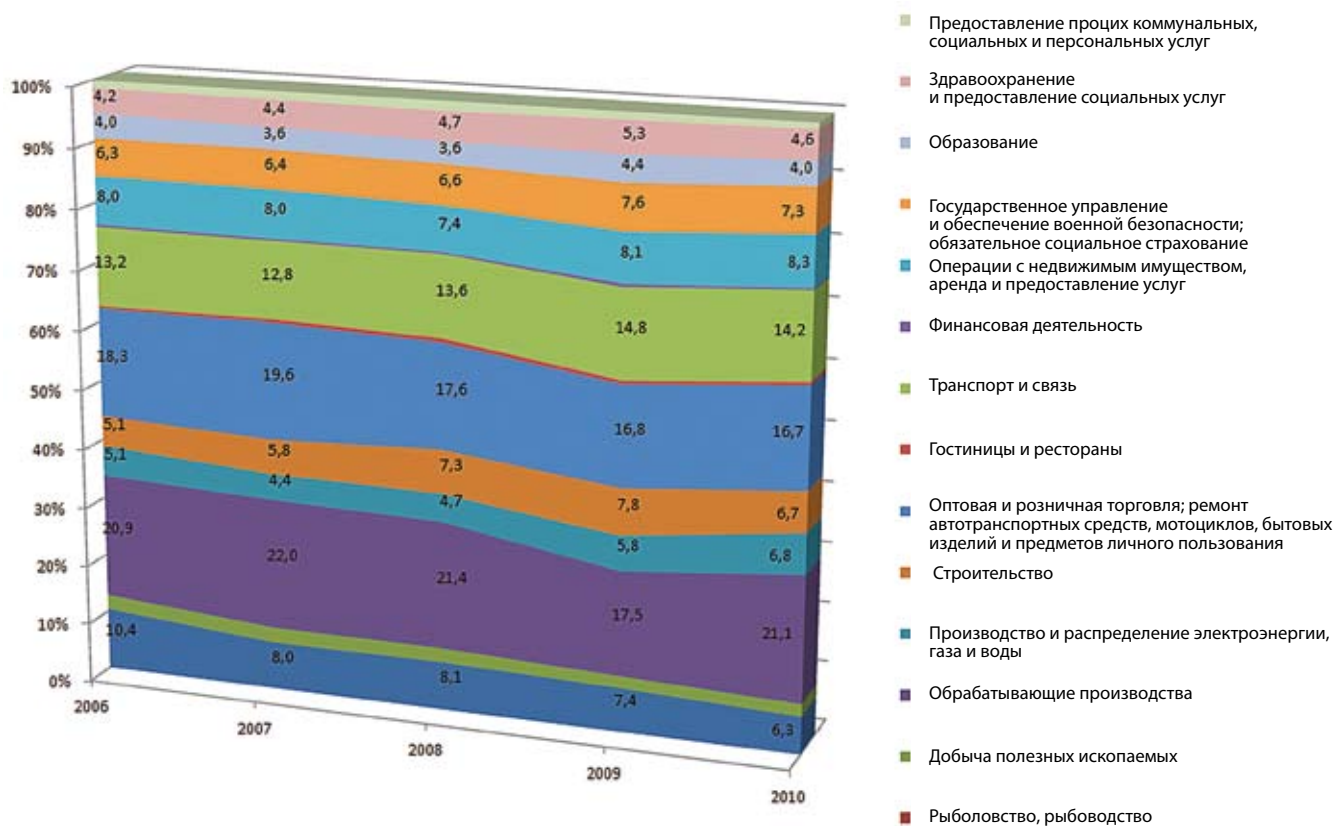
о низкой эффективности вложений. В то же время, инвестиции в транспорт и энергетику являются одними из самых длинных, а потому отложенные эффекты могут быть достаточно значительными в будущих периодах.

ОАО «Корпорация развития Ульяновской области» создано в 2009 г. Целевыми установками для общества стали развитие «точек роста» (индустриальных и технопарков, портовой особой экономической зоны и др.), привлечение инвестиций, а также сопровождение инвестиционных проектов в режиме «одного окна». Фактически компания выполняет функции агента правительства области по взаимодействию с инвестиционным сообществом:

выставочная деятельность и привлечение, подготовка предложения, сопровождение и размещение инвестора. Судя по всему, обществу удастся реализовать поставленные задачи. «Коэффициент ГЧП» в области растет: если в 2008 г. он составлял 4,1, то в 2009 г. вырос до 5,12, а в 2010 г. — до 11,7. Вложения корпорации в основном направлены в нематериальные активы: землеустроительную документацию, подготовку концепций, обоснований и др. Основное инвестирование в проекты ведется из бюджетов различных уровней и бюджетных фондов, а общество обеспечивает вовлечение частных инвесторов. Соответственно, логичным будет оценивать эффективность через структуру ВРП и инвестиций.



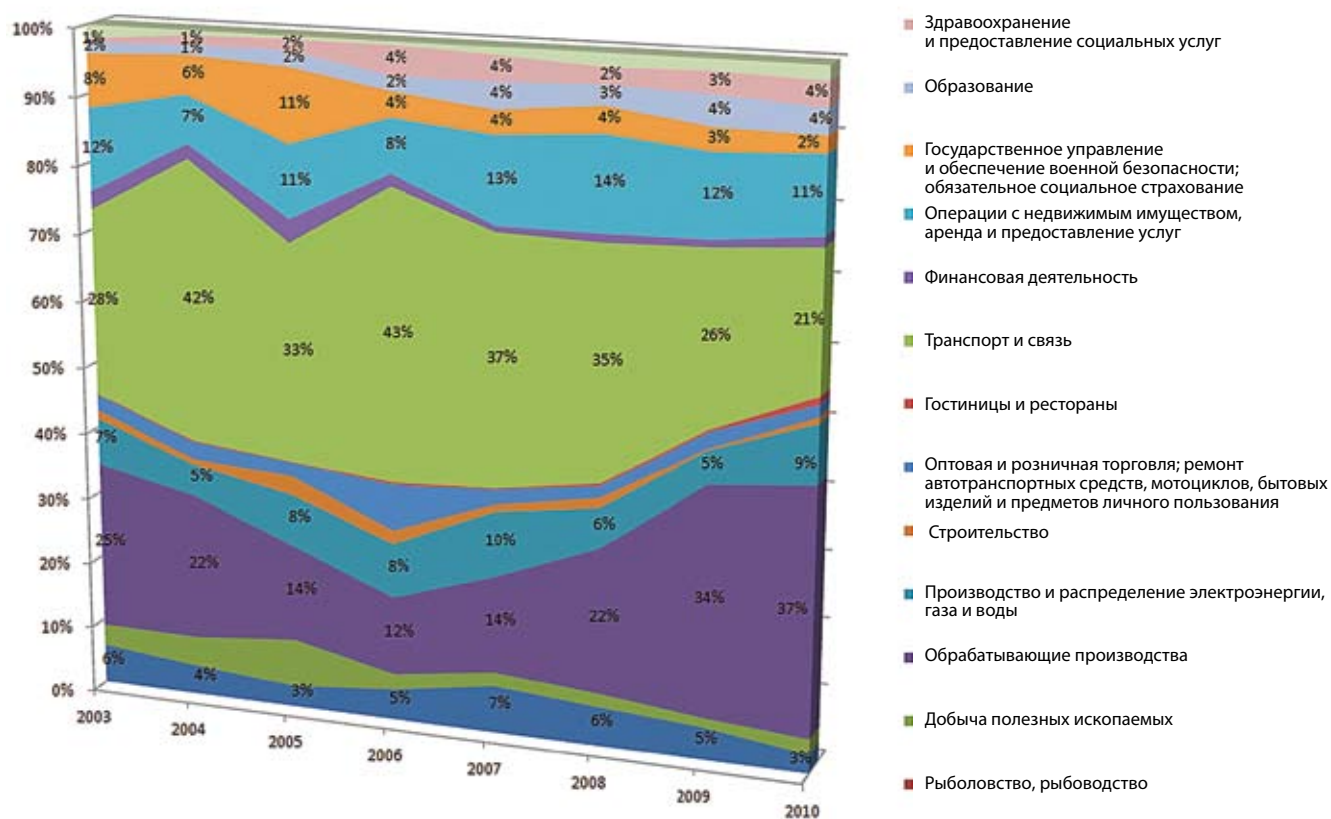
Структура ВРП по видам деятельности выглядит сбалансировано:



Сильных перекосов по видам деятельности в Ульяновской области нет. Небольшой спад в обрабатывающей отрасли в 2009 г. практически полностью нивелирован в 2010 г. Очевиден стабильный рост секторов транспорта, связи и энергетики, что говорит о вложениях в инфраструктуру. Доля социальных видов экономической деятельности находится на одном уровне.



Динамика по видам инвестиций выглядит менее «спокойно»:





Инвестиционный перекос в инфраструктурных видах вызван, видимо, реализацией проекта «Волжский транзит», первая очередь которого открыта в 2009 г. В остальном, вложения в инфраструктуру вызваны общей инвестиционной активностью, рост которой выражается в положительном тренде инвестиций в обрабатывающие производства. Здесь основную роль играют производственные компании, размещающиеся на территории ПОЭЗ, промышленных и технопарков. Эффективность создания подобных территорий подтверждается рассмотренным ранее «коэффициентом ГЧП».

В целом, рассмотренные структуры ВРП, инвестиций, динамики абсолютных и относительных показателей по регионам подтвердили первоначальные наблюдения о «больших» и «малых» регионах. В то же время, проведенный анализ показал, что эффективность инвестиционной политики зависит не столько от объемов инвестиций, сколько от их качества и сбалансированности. Здесь показательны примеры Калужской и Ульяновской областей в противовес Приморью и Санкт-Петербургу, т. е.

регионов показывающих качественный рост и субъектов количественного роста. Несомненно, что по законам диалектики количество должно перерасти в качество, но обратное движение (качество в количестве) кажется более правильным. Другая ситуация складывается в Свердловской области и Татарстане, где над субъектами довлеют серьезные внутренние факторы: старопромышленный характер первого и углеводородный потенциал второго. Оба региона ведут сдержанную, местами осторожную, инвестиционную политику. Не стремясь разом избавиться от своих «оков», они работают над формированием базы для нового роста, т. е. по-своему следуют политике «новой индустриализации».

Наиболее затруднительным оказалось оценить степень влияния институтов регионального развития на инвестиционную политику субъектов. Главным ограничительным фактором стал временной: слишком мало лет эти компании существуют и объем достаточного статистического материала не накоплен. Вторым затруднением является организационно-правовая форма: ряд регионов действуют в «закрытом»

режиме, создавая институт на базе органа исполнительной власти или в форме бюджетного учреждения и не раскрывая отчетности. С другой стороны, объективности ради нужно сказать, что наиболее правильной оценкой деятельности института развития всегда будет оценка всей системы органов исполнительной власти субъекта на инвестиционном поле. Этому есть ряд причин: инвестиционная политика и ориентиры задаются администрацией, ключевые решения остаются в руках администрации, социально-экономическая стратегия субъекта — также в ведении администрации. Таким образом, региональный институт развития — это инструмент воздействия на инвестиционную среду в руках правительства субъекта, а не полностью самостоятельное юридическое лицо, ограниченное только правовым полем. В результате, с объективной позиции, наибольшей эффективностью институты развития обладают там, где, повторимся, осуществляются качественные, сбалансированные инвестиции, а с субъективной точки зрения — там, где используются «открытые» организационно-правовые формы.



# **РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

## САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ «АГЕНТСТВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНВЕСТИЦИЙ»

Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение «Агентство стратегических инвестиций» (СПб ГБУ «АСИ») учреждено в 1995 году Правительством Санкт-Петербурга.

### ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ:

- содействие реализации стратегических и иных инвестиционных проектов, имеющих важное социально-экономическое значение для Санкт-Петербурга
- развитие информационной среды в области инвестиционной деятельности Санкт-Петербурга
- повышение инвестиционной привлекательности Санкт-Петербурга.

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- взаимодействие с ИОГВ Санкт-Петербурга по вопросам реализации стратегических инвестиционных проектов и реализуемых стратегическими инвесторами, а также проектов, реализуемых на основе Соглашений о ГЧП в области развития гостиничной инфраструктуры, транспортного и промышленного развития, культурно-социальной сфере
- консультирование инвесторов по экономико-правовым вопросам реализации инвестиционных проектов
- консультирование инвесторов по вопросам градостроительных и иных ограничений при реализации инвестиционных проектов
- консультирование инвесторов по подготовке документации для предоставления объектов недвижимости для строительства и реконструкции
- подбор территорий, пригодных для реализации инвестиционных проектов
- подготовка и проведение международных архитектурных и инвестиционных конкурсов.
- сбор и анализ информации по объектам недвижимости, подготовка технической документации для реализации проектов на основе Соглашения о ГЧП.

### ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ:

#### 1. Развитие аэропорта «Пулково»

Расширение и усовершенствование инфраструктуры аэропорта «Пулково» в городе Санкт-Петербурге для обеспечения соответствия пропускной способности аэропорта современным и перспективным требованиям, с учетом роста пассажиропотока и грузооборота в течение следующих 25-30 лет. Развитие аэропорта «Пулково» должно способствовать превращению Санкт-Петербурга в крупнейший транспортный центр Северо-Запада России и его вхождению в пятерку главных европейских туристических центров, и поэтому проект представляет собой стратегический приоритет для Правительства города.

#### Цели проекта:

- Развитие и расширение аэропорта Пулково за счет привлечения частных инвестиций, создания высококачественной аэропортовой инфраструктуры и предоставления услуг (наземных и воздушных служб) в целях соответствия пропускной способности аэропорта современным и перспективным требованиям с учетом роста пассажиропотока и грузооборота в средне- и долгосрочной перспективе.
- Создание на базе аэропорта Пулково международного транспортного узла в регионе Балтийского моря, и естественного аэропорта для въезда в Российскую Федерацию, а также связующего центра (хаба) для целей дальнейшего внутреннего сообщения путем внедрения и предоставления минимального набора услуг, эквивалентного уровню «С» по классификации IATA и высококачественных аэропортовых управленческих систем.
- Увеличение поступлений в городской бюджет за счет более эффективного оперирования аэропортом.

Объем инвестиций составил 1,3 млрд. евро (первая фаза строительства, до 2014 г).

Источники инвестиций: частные инвестиции (собственные и заемные средства).

Сроки реализации проекта: 2007-2039 (срок действия Соглашения о ГЧП — с 2009 по 2039 гг).





**ПРИЛОЖЕНИЕ**  
**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ**  
**И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

**Этапы:**

1. Предварительный отбор участников — с апреля 2008 по август 2008.
  2. Конкурсный отбор участников с августа 2008 по май 2009 (в мае 2009 подача конкурсных предложений).
  3. Определение Победителя конкурса — до июня 2009.
  4. Подписание Соглашения о ГЧП — октябрь 2009.
  5. Планируемое завершение строительства терминала — декабрь 2013.
- Победитель конкурса ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».
- Инициатором проекта является Правительство Санкт-Петербурга.

### 2. Реконструкция северной водопроводной станции (СВС).

Проект предполагает проектирование, строительство, реконструкцию объектов водоснабжения Северной водопроводной станции Санкт-Петербурга с их последующим оперированием и увеличением производительности станции с 608 до 800 тыс. м<sup>3</sup>/сут. Надежное обеспечение услугами водоснабжения высокого качества в требуемых объемах в значительной степени определит качество жизни населения Города. Предполагаемое внедрение двухступенчатой технологии очистки на станции обеспечит надежность соответствия качества воды современным стандартам и требованиям качества.

#### Целями и задачами проекта являются:

- Осуществление бесперебойного водоснабжения районов Санкт-Петербурга, входящих в зоны влияния СВС, в том числе в периоды максимального водопотребления.
- Строительство и реконструкция объектов водоснабжения с использованием новейших передовых технологий, в соответствии с установленными требованиями в отношении мощности, производительности и качества.
- Организация эксплуатации и обслуживания СВС при осуществлении жесткого контроля качества водоснабжения.

- Гарантированное обеспечение соответствия нормативам качества питьевой воды, поставляемой в районы влияния СВС.

- Уменьшение негативного эффекта на экологию Города, в частности, за счет прекращения сброса загрязненной промывной воды в Неву.

- Обеспечение возможности для развития новых территорий Города.

- Привлечение Партнера для финансирования Проекта на приемлемых для Города условиях.

- Получение в собственность Санкт-Петербурга после окончания Проекта эффективно работающего и неизношенного инфраструктурного объекта.

**Бюджет проекта:** около 8-12 млрд. рублей.

#### Срок реализации проекта: 30 лет.

Ориентировочное время начала строительства и реконструкции объектов СВС: 2015 год.

Схема реализации проекта: Проект реализуется на основе государственно-частного партнерства посредством проведения открытого международного конкурса в соответствии с Законом Санкт-Петербурга от 25 декабря 2006 года № 627-100 «Об участии Санкт-Петербурга в государственно-частных партнерствах».

#### Этапы реализации проекта:

1. Предварительный отбор участников — с февраля по май 2011.
2. Конкурсный отбор — с июня 2011 по декабрь 2012.

**Участники:** Участники, прошедшие предварительный конкурсный отбор — крупные международные компании-операторы в сфере водоочистки:

1. EVN AG (Австрия)
2. ООО «АквaНева» (оператор Degremont, Франция)
3. ООО «Проектная компания «Невская вода» (оператор Veolia, Франция)

**Плановые показатели:** Увеличение мощности СВС в результате реализации Проекта с 608 тыс. м<sup>3</sup>/сутки до 800 тыс. м<sup>3</sup>/сутки, Создание новых сооружений водоподготовки, Реконструкция существующих резервуаров и строительство

новых, Внедрение новой современной технологии водоочистки.

**Достигнутые показатели:** В Конкурсную комиссию поступило единственное конкурсное предложение от ООО «АквaНева», в связи с чем, конкурс был признан несостоявшимся. Конкурсной комиссией принято решение не заключать Соглашение о ГЧП с единственным участником.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬОАО «КОРПОРАЦИЯ  
РАЗВИТИЯ  
ВОЛОГОДСКОЙ  
ОБЛАСТИ»

Открытое акционерное общество «Корпорация развития Вологодской области» было создано в феврале 2012 года по инициативе Губернатора Вологодской области. Новая компания призвана стать одним из ключевых инструментов социально-экономического развития региона, способствовать реализации инвестиционных проектов, привлечению инвестиций в регион.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

## 1. Территориальное развитие

## Вологодской области:

- поиск и поддержка инвестиционных проектов;
- формирование положительного инвестиционного климата;
- привлечение инвесторов для реализации проектов на территории Вологодской области.

## 2. Инвестиционный маркетинг:

- мероприятия по повышению инвестиционного рейтинга региона;
- активный маркетинг территории Вологодской области;
- развитие стратегических инициатив;
- организация процесса изучения инвестиционного рынка за пределами Вологодской области, в том числе поиск инвесторов в России и за рубежом.

3. Сопровождение  
инвестиционных проектов  
(от бизнес-идеи до  
организации нового субъекта  
налогообложения):

- мониторинг реализации проекта;
- прямое участие Корпорации в проекте;
- развитие государственно-частного партнерства.

На старте работы приоритетными для Корпорации развития являются следующие сферы проектного сопровождения, определенные Губернатором Вологодской области:

- Сельское хозяйство и лесной комплекс;
- Производство стройматериалов, логистика, связь;

- Энергетика и коммунальная инфраструктура;
- Промышленность и переработка;
- Социальная сфера, спорт, туризм, торговля.

## ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ:

1. Торфодобыча  
на месторождении «Дедово поле»

**Цель:** возобновление добычи торфа для использования на котельных области, а также глубокой переработки торфа для использования на территории области и за ее пределами; использование торфа в области сельского хозяйства

**Сроки реализации:** начало проекта — 2012 г.

**Объем инвестиций:** 200 млн. руб. Источники инвестирования: частные инвестиции.

**Количество рабочих мест:** 100 (на начальном этапе занято 20 чел.)

**Функционал Корпорации:** помощь в организации проекта. Инициатором проекта является ООО «Научно-Производственная Компания «Строй» ТрансКомплект».

## Текущий статус проекта:

- подписано соглашение о намерениях между Правительством Вологодской области, ООО «Научно-Производственная Компания «СтройТрансКомплект» и Корпорацией развития;
- проведена первая пробная нарезка кускового торфа (сезон закрыт 15 августа 2012г.);
- проведена пробная топка торфа на котельной п.Борисово Чагодощенского района;
- производится подбор оборудования и техники для организации производства на площадке месторождения «Дедово поле»;
- отработывается вопрос организации рабочей группы по взаимодействию Правительства области, Корпорации развития и других заинтересованных лиц.

2. Развитие инфраструктуры  
связи Вологодской области

**Цель:** расширение зоны покрытия TELE2

ПРИЛОЖЕНИЕ  
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Объем инвестиций: 320 млн. руб.  
Источник инвестирования: частные инвестиции 100%.

**Срок реализации:** 2012-2014 гг.

**Текущий статус проекта:**

- подписано инвестиционное соглашение;
- компания осуществляет строительство в соответствии с планами развития.

**Функционал Корпорации:** содействие в реализации проекта по запросам инвестора. Инвестор продолжает расширять зону действия сети подвижной радиотелефонной связи в Вологодской области, в том числе в дачных поселках, небольших и удаленных населенных пунктах.

**Участниками и инициаторами проекта** являются ОАО «ВымпелКом» и ООО «Теле2 Россия Интернешнл Селлулар Б.В».

**Ключевые проблемы:** наличие административных барьеров при выделении земельных участков под строительство АМС.

**Плановые показатели:** объем инвестиций в экономику области — 620 млн. руб. на период 2013-2015 гг.

**Достигнутые показатели:**

- увеличение инвестиционных лимитов на регион
- выполнение планов по строительству инфраструктуры связи в регионе
- сокращение срока предоставления земельных участков до нормативных сроков.

### 3. Производство медицинской ваты и адсорбирующего наполнителя изо льна

**Цель:** реконструкция льнозавода с целью последующего выпуска медицинской льняной ваты и адсорбирующего наполнителя

**Срок реализации:** 2011-2013 гг.

Объем инвестиций: порядка 780 млн. руб. Источники инвестирования: частные инвестиции (20%) и привлеченные кредитные средства (80%)

**Количество рабочих мест:** более 120

**Функционал Корпорации:** сопровождение проекта и содействие в проработке

вопросов финансирования. Участником и инициатором проекта является ООО «АПК «Вологодчина».

**Текущий статус проекта:**

- подписано инвестиционное соглашение между АПК «Вологодчина» и Корпорацией развития;
- завершается капитальный ремонт объектов;
- ведется монтаж оборудования и сетей.

**Ключевые проблемы,** с которыми столкнулись при реализации проекта: финансирование при запуске предприятия.

**Плановые показатели:**

- освоение нового производства в области промышленной переработки льна.
- выпуск инновационного продукта.
- объем производства: 2000 т мед. Ваты в год и 6000 т адсорбирующего наполнителя.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬКОРПОРАЦИЯ  
РАЗВИТИЯ  
ЮЖНОЙ ЯКУТИИ

Корпорация развития Южной Якутии основана 27 апреля 2007 года по инициативе Правительства Республики Саха (Якутия) в лице Министерства имущественных и земельных отношений Республики Саха, ОАО «Южно-Якутский гидроэнергетический комплекс», ОАО «Атомредметзолото», ОАО «ГМК «Тимир», ООО «Колмар». Цель деятельности — наладить эффективное взаимодействие государства и бизнеса на основе государственно-частного партнерства.

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:**

- организация взаимодействия федеральных органов власти, Правительства Республики Саха (Якутия), крупных инвесторов Республики Саха (Якутия) по вопросам развития инфраструктуры Республики Саха (Якутия) и реализации инвестиционных проектов на территории Республики Саха (Якутия);
- привлечение инвесторов к реализации инвестиционных проектов на территории Республики Саха (Якутия);
- содействие инвесторам в реализации инвестиционных проектов на территории Республики Саха (Якутия);
- софинансирование строительства инфраструктурных и промышленных объектов на территории Республики Саха (Якутия), включая разработку проектно-сметной документации, в том числе, в форме заключения с федеральными органами исполнительной власти, органами власти субъектов РФ и исполнения инвестиционных соглашений на софинансирование разработки проектно-сметной документации и стро-

ительства объектов инфраструктуры и промышленности;

- проведение исследований по вопросам социально-экономического развития Республики Саха (Якутия), выполнение функций заказчика на выполнение научно-исследовательских работ;
- оказание административной и публичной поддержки развитию экономики Республики Саха (Якутия) и реализации инвестиционных проектов на территории Республики Саха (Якутия);
- проведение форумов, конференций, круглых столов, семинаров, брифингов на региональном, федеральном и международном уровнях;
- участие в работе организуемых федеральными и региональными органами власти комиссиях и рабочих группах, касающихся вопросов социально-экономического развития Республики Саха (Якутия);
- участие в реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере;
- содействие организации подготовки и переподготовки кадров для реализации инвестиционных проектов в Республике Саха (Якутия).

**ОСНОВНОЙ ПРОЕКТ:****«Комплексное развитие  
Южной Якутии».**

Согласно инвестиционному проекту часть расходов по реализации проекта (примерно 25% от общей стоимости работ) возьмет на себя государство (в частности речь идет финансировании из средств Инвестиционного фонда проектирования и строительства отдельных промышленных объектов, железных и

ПРИЛОЖЕНИЕ  
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

автомобильных дорог, линий электропередач), а большую часть (около 75%) — инвесторы.

**Цель Проекта** — создание на принципах государственно-частного партнерства нового крупного промышленного района на Дальнем Востоке России на базе имеющихся в регионе гидроэнергетических и минерально-сырьевых ресурсов: природного газа, апатитов, угля, железных и урановых руд и других.

Инвестиционный проект «Комплексное развитие Южной Якутии» это — проектирование и строительство следующих объектов:

- Канкунская ГЭС;
- Эльконский горно-металлургический комбинат;
- Южно-Якутское горно-металлургическое объединение;
- Инаглинский угольный комплекс;
- Якутский центр газодобычи;
- Автомобильные дороги (Томмот — Эльконский ГМК, Малый Нимныр — Канкунская ГЭС);
- Железные дороги (Томмот — Эльконский ГМК, Таежная — Таежный ГОК, Чульбасс — Инаглинский угольный комплекс, Икабьекан — Тарыннахский ГОК, Косаревский — Селигдарский ГХК);
- Электросетевая инфраструктура (ВЛ «Канкунская ГЭС — Нерюнгри» и подстанция «Нерюнгри», ВЛ «Канкунская ГЭС — Алдан» и подстанция «Алдан», электроснабжение Эльконского ГМК, Тарыннахского и Таежного ГОКов, Инаглинского угольного комплекса, Селигдарского ГХК).

**Общая стоимость проекта:** более 900 млрд. руб. Источники финансирования:

1. Государство (300 млрд. руб.), 2. Частные инвестиции (600 млрд. руб.).

**Участниками являются:**

- Урановый холдинг «АРМЗ» ОАО «Рус-Гидро»
- (ОАО «Южно-Якутский ГЭК»)
- ОАО «ГМК «ТиМир»
- (АК «АЛРОСА» (ОАО))
- ОАО «Газпром».

**На данный момент Корпорация выполняет функции:**

- проектного офиса,
- организует взаимодействие участников,
- координирует усилия государства и бизнеса,
- формирует благоприятное общественное мнение,
- синхронизирует работу проекта.

В период строительства объектов промышленности и инфраструктуры Корпорация возьмет на себя так же функции по девелопменту проектов в части создания эффективной коммунальной инфраструктуры региона.

**Достигнутые показатели:**

- завершено проектирование автомобильных и железных дорог,
- сдана на гос. Экспертизу проектная документация Канкунской ГЭС,
- проектирование горно-обогатительных комбинатов и объектов электроснабжения,
- ведется строительство шахты «Инаглинская».

С учетом необходимых подготовительных и предпроектных работ общие расходы инвесторов составили 17,4 млрд. руб., итого в общей сложности потрачено уже более 24,76 млрд. руб.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬНКО ФОНД  
«АГЕНТСТВО РАЗВИТИЯ  
ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ»

Некоммерческая организация Фонд «Агентство развития Томской области» (АРТО) основана в сентябре 2002г. Учредители: Администрация Томской области и Фонд комплексных прикладных исследований.

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:**

1) услуги органам государственной власти и местного самоуправления по разработке программ социально-экономического развития и их мониторингу. АРТО проводит семинары по проблемным вопросам государственного и муниципального управления, а также социологические опросы населения Томской области.

2) регулярный, ежегодный мониторинг Программ социально-экономического развития Томской области (сначала ПСЭР ТО на 2002-2005гг., а с 2006г. — ПСЭР ТО на 2006-2010гг. и Стратегии развития Томской области до 2020гг.). За эти годы разработаны программы социально-экономического развития 14 районов Томской области, стратегии развития г. Стрежевой и г. Томск, а также более 20 программ поселений, проведено 4 опроса населения Томской области (с охватом 3200 домохозяйств, или более 10 тысяч человек), реализован ряд проектов по заказу Мирового банка реконструкции и развития (Всемирного Банка) и при поддержке Фонда «Евразия».

3) организация семинаров для специалистов органов государственной и муниципальной власти, муниципальных учреждений, предприятий, а также частных предприятий Западно-Сибирского региона по вопросам правового и нормативного регулирования их деятельности. Например, за последние два года была проведена серия межрегиональных семинаров по формированию инвестиционных программ и тарифов в сфере ЖКУ и механизмам социальной защиты населения от роста энерго- и коммунальных тарифов. Для участия в семинарах приглашаются специалисты ведущих российских экспертных организаций в соответствующих сферах — ООО «Водоканал-Инвест» (Москва), Фонда

«Институт экономики города» (Москва). На проводимые семинары приезжают представители не только Томской, но и Новосибирской, Омской, Кемеровской областей, Алтайского и Красноярского края.

**Томская область ищет партнеров для реализации крупных инвестиционных проектов:** строительство завода по производству стекла, создание производства тафтовых напольных покрытий на основе полипропилена, создание производства по выпуску плит МДФ, выпуск высокопроизводительного стеклокерамического материала «Виралит», организация производства объемного электроположительного фильтровального материала на основе нановолокон для очистки жидкостей от микробиологических загрязнений и т. д.

**Инвесторам, реализующим важные для социально-экономического развития области инвестиционные проекты, предоставляются:** льготы по налогам, зачисляемым в областной бюджет, бюджетные кредиты, государственные гарантии, субсидии и субвенции для финансирования реализации инвестиционных проектов, льготы по аренде имущества, находящегося в государственной собственности Томской области и необходимого для реализации инвестиционных проектов, бюджетные инвестиции, иные, нефинансовые формы поддержки.

**Приоритетный проект на данный момент** — Организация мониторинга программы социально-экономического развития Томской области.

**Общее описание проекта:** Сбор информации для расчета индикаторов и контрольных показателей программы, их расчет, анализ текущих результатов и перспектив реализации программы. Целью проекта является эффективное управление реализацией программы.

**Срок реализации проекта:** 2012-2013 г.г.

Проект реализуется в 3 этапа.

**Патнерами** являются НКО, ВУЗы и эксперты.

«Агентство развития Томской области» выступает в роли организатора и основного исполнителя проекта.

ПРИЛОЖЕНИЕ  
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬАГЕНТСТВО  
ИНВЕСТИЦИОННОГО  
РАЗВИТИЯ  
РЕСПУБЛИКИ  
ТАТАРСТАН

Агентство инвестиционного развития Республики Татарстан является органом исполнительной власти Республики Татарстан (ведомством Республики Татарстан). Учредитель: Республика Татарстан.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- привлечения инвестиций,
- сопровождения и реализации инвестиционных проектов,
- участия в формировании благоприятного инвестиционного климата,
- повышения инвестиционной привлекательности Республики Татарстан,
- государственно-частного партнерства.

ОСНОВНЫЕ  
ПРОЕКТЫ:1. Индустриальный парк  
«Синергия»

Промышленный парк «Синергия» будет представлять собой комплекс готовых помещений модульного типа. Корпуса будут предназначены для первичной переработки сырья, производства полимерных материалов, сборки компьютерных чипов, фармацевтических линий.

Компании, разместившие собственные производства на территории индустриального парка, будут иметь статус резидента ОЭЗ «Алабуга» и пользоваться налоговыми и таможенными льготами особой экономической зоны.

**Объем инвестиций:** 2 млрд. 100 млн. руб. Источником инвестирования являются средства ОАО «ОЭЗ ППТ «Алабуга».

**Сроки реализации:** первый квартал 2014 г., 2 этапа (1 — строительство корпуса № 2 в 2013 году, остальное — в 2014).

**Участники:** ОАО «ОЭЗ ППТ «Алабуга» и инвесторы, инициатором является ОАО «ОЭЗ ППТ «Алабуга».

Агентство выполняет функцию — продвижение данной площадки на инвестиционных форумах и переговорах с инвесторами.

2. Индустриальный парк  
«Евразия-Алабуга»

Источники инвестирования: средства ОАО «ОЭЗ ППТ «Алабуга». Участники: ОАО «ОЭЗ ППТ «Алабуга» и инвесторы, при этом ОАО «ОЭЗ ППТ «Алабуга» выступает в роли инициатора проекта.

Сроки реализации проекта: Второй квартал 2014. Этапы реализации: 1 этап.

Агентство выполняет функцию — продвижение данной площадки на инвестиционных форумах и переговорах с инвесторами.

## 3. СМАРТ-Сити Казань

«СМАРТ Сити Казань» — это проект комплексного развития территории по созданию нового делового центра Республики Татарстан с использованием передовых достижений в области градостроительства и инфраструктуры. Расположение:

«СМАРТ Сити Казань» располагается на площади около 650 га, в 3 км от Международного аэропорта «Казань» и 15 км от центра города. Через территорию «СМАРТ Сити Казань» проходит железнодорожная ветка интермодальных перевозок «Аэроэкспресс», которая соединит новый город с международным аэропортом и центром столицы. Доступ к площадке в настоящий момент обеспечивается подъездными путями через федеральную дорогу Р239, и к селу Столбище. Участники: Проект «СМАРТ Сити Казань» реализуется при поддержке Президента Республики Татарстан, куратором проекта является Агентство инвестиционного развития РТ, оператором проекта выступает специально созданная организация — ОАО «Корпорация развития РТ», которая обеспечивает взаимодействие с международной рабочей группой, работает по вопросам создания необходимой инфраструктуры, а также взаимодействует с инвесторами.

Мастер-план проекта «СМАРТ Сити Казань» разрабатывается малазийским консорциумом в составе «AJM Planning & Urban Design Group», «Straits Consulting Engineers», при взаимодействии с ГУП «Татинвестгражданпроект». В настоящий момент в высокой степени готовности находится Мастер-план проекта, который будет представлен в марте 2013 года.

**Источники финансирования проекта:** частные инвестиции.

**Сроки реализации проекта:** до 2035 г.

**Этапы:** 6 этапов.

**Участниками** являются ОАО «Корпорация развития Республики Татарстан» и инвесторы, при этом Агентство инвестиционного развития Республики Татарстан выступает в роли инициатора. Так же агентство выполняет функции — продвижение данной площадки на инвестиционных форумах и при переговорах с инвесторами, обеспечение их взаимодействия с органами власти Республики Татарстан.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬОАО «КОРПОРАЦИЯ  
«РАЗВИТИЕ»  
БЕЛГОРОДСКОЙ  
ОБЛАСТИ

ОАО «Корпорация «Развитие» Белгородской области основана 31 января 2011 г. Правительство Белгородской области в лице департамента имущественных и земельных отношений Белгородской области. Цель деятельности ОАО «Корпорация «Развитие»: создание благоприятной инвестиционной среды на территории Белгородской области, способствует формированию лучших условий для реализации инвестиционных проектов.

**ЗАДАЧИ КОРПОРАЦИИ:**

- Поиск и привлечение инвесторов в приоритетные направления развития экономики региона.
- Сопровождение инвестиционных проектов в режиме «одного окна».
- Развитие государственно-частного партнерства.
- Активный инвестиционный маркетинг региона.
- Повышение инвестиционной привлекательности области.
- Развитие интеллектуального потенциала региона.
- Развитие института интеллектуальной собственности.

**Приоритеты по отбору проектов:**

- агробιοтехнологии;
- машиностроения и металлообработка;
- производство строительных материалов;
- энергетика;
- медицина и фармацевтика;
- транспортная логистика;
- инновационная инфраструктура.

**Услуги корпорации:**

- Выбор и оформление прав на земельные участки
- Правовая экспертиза схем инвестирования
- Правовой Due Diligence
- Разработка предпроектной и проектной документации

- Взаимодействие с органами власти, заинтересованными лицами и населением на всех этапах реализации инвестиционного проекта
- Юридическая поддержка после ввода объекта в эксплуатацию
- Разработка и внедрение методологии управления проектами
- Проведение семинаров по проектному управлению
- Аутсорсинг проектного офиса Консалтинг в сфере управления проектами

**ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ:**

- Развитие тепличного кластера на территории Белгородской области;
- Развитие отрасли молочного животноводства и молокопереработки в Белгородской области;
- Развитие малой энергетики и производства биогаза
- Создание агробизнеспарка в Белгородской области;
- Создание кластера аквакультуры в Белгородской области;
- Развитие отрасли производства кормов в Белгородской области.

**1. Проект «Создания тепличного кластера в Белгородской области».**

В рамках разработанной ОАО «Корпорация «Развитие» концепции выращивания овощей закрытого грунта в Белгородской области, подготовлена долгосрочная целевая программа «Развитие производства овощей защищенного грунта в Белгородской области в 2013 — 2015 годах», утвержденная Постановлением Правительства Белгородской обл. N 52-пп от 25.02.2013.

Результатом работы за 2012 год стал инвестиционный портфель из 6 проектов по направлению «тепличное производство» оценочная стоимость которого составляла 12 млрд. 34 млн. руб., освоено капитальных вложений 2 млрд. 857 млн. руб.

В целях изучения опыта реализации бизнес-проектов по строительству теп-





личного комплекса ОАО «Корпорация «Развитие» были проведены встречи с представителями компаний Venlo Proecten B.V. (Голландия), AURORA DI POGGI G&C SN, (Италия), Richel Group (Франция), KUBO B.V. (Голландия), осуществлено детальное маркетинговое исследование рынка.

**Целевые показатели развития направления «тепличное производство» в Белгородской области на период 2013-2017гг.:**

- Площадь застройки теплицами — 500 га.
- Оценочный объем инвестиций в отрасль — 75 млрд. рублей.
- Объем производства: 420 тыс. тонн.
- Годовой оборот: 21,8 млрд. руб.
- Новые рабочие места: 7000.
- Налоговые поступления в бюджет в год: 10,7 млрд. руб.
- География сбыта: Центральный федеральный округ, Северо-Западный федеральный округ.

Планируемый состав бизнесов формируемого тепличного кластера: логистические центры (сбор, хранение, распределение, доставка), организация производственных (сборочных) площадок по профильному оборудованию: (металлокаркас, стекло, лампы, поливальные установки и т. д.), селекционный центр, образовательный центр, бизнес-центр: представительства отраслевых компаний (в том числе иностранных).

### **2. Создание тепличного комплекса «Агромир» на территории с. Кочетовка Ивнянского района Белгородской области.**

Современный тепличный комплекс на территории Белгородской области общей площадью 33 га, обеспечивающий население Белгородской области и других регионов ЦФО России экологически чистой овощной продукцией защищенного грунта (томаты и огурцы) в объеме не менее 25 000 тонн в год. Целью проекта является, чтобы к марту 2016 г. обеспечить население Белгородской области и других

регионов ЦФО России экологически чистой овощной продукцией защищенного грунта (томаты и огурцы) в объеме не менее 25 000 тонн в год.

**Объем инвестиций:** 6 661 150 тыс. руб. источники финансирования: собственные средства, заемные, региональные.

**Сроки реализации проекта:** по март 2016 г.

**Участниками проекта являются:** ООО ТК «Медиа Плюс», ООО «АгроМир».

### **3. Создание тепличного комплекса «Извол-Агро» на территории Белгородского района Белгородской области**

Создание современного тепличного комплекса по выращиванию овощных культур и роз на срез в закрытом грунте площадью 31,12 Га.

**Целью проекта** является обеспечение население Белгородской области и других регионов ЦФО России высококачественной продукцией отечественного производства — овощных культур в объеме не менее 12 тыс. тонн и роз на срез в объеме 19 млн. штук в год.

**Объем инвестиций:** 4 979 000. Источники финансирования: собственные и заемные средства.

**Сроки реализации проекта:** Декабрь 2015.

**Участники:** ООО «Извол-Агро», Корпорация при этом выполняет координирующую функцию.

**Плановые показатели:** Современный тепличный комплекс с планируемой мощностью производства овощных культур в объеме не менее 12 тыс. тонн и роз на срез в объеме 19 млн. штук в год, обеспечивающий население Белгородской области и других регионов ЦФО России овощной продукцией.

При разработке проектов используется экономический подход в реализации проектов. При реализации проектов используется модель государственно-частного партнерства.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬОАО «КОРПОРАЦИЯ  
РАЗВИТИЯ СЕВЕРНОГО  
КАВКАЗА»

ОАО «Корпорация развития Северного Кавказа» (КРСК) было создано в 2010 году. Цель деятельности: развитие инвестиционной среды Северо-Кавказского федерального округа за счет привлечения инвесторов и участия в реализации производственных и инфраструктурных проектов на территории округа.

Задачи: являются содействие реализации государственной программы, направленной на развитие Северо-Кавказского федерального округа, привлечение в регион инвестиций и создание новых рабочих мест.

Основные направления деятельности: поддержка, в том числе путем соинвестирования, наиболее значимых проектов в приоритетных для СКФО отраслях, прежде всего в сельском хозяйстве, туризме, производстве стройматериалов и т. п. Кроме того, КРСК начала реализацию социально-имиджевых проектов: проведение музыкального фестиваля и создание парка активного отдыха. Приоритеты отбора проектов: экономическая эффективность проектов имеет первостепенное значение наряду с их социальной значимостью и способностью создавать базу для развития других бизнесов, включая предприятия малого и среднего бизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЕКТЫ,  
РЕАЛИЗУЕМЫЕ С УЧАСТИЕМ КРСК:1. **Инновационный строительный технопарк («Казбек»).**

Создание комплекса по производству современных строительных материалов, в том числе газобетонных изделий автоклавного твердения, фиброцементных плит, сухих строительных смесей и строительной извести.

**Планируемая мощность предприятия:**

- автоклавные газобетонные блоки и плиты — 207 тыс. куб. м в год;
- сухие строительные смеси — 57 тыс. тонн в год;
- фиброцементные плиты — 2 566 тыс. кв. м в год;
- известь строительная — 13 тыс. тонн в год.

Совокупный объем инвестиций составляет 4 940 млн. руб., в том числе КРСК участвует в проекте в объеме 56 млн. руб. Остальные денежные средства привлекаются посредством инициатора и за счет кредитного финансирования. Участниками проекта являются ООО «ПКФ «Казбек», КРСК, кредиторы.

В настоящее время завершается подготовительный этап, в том числе завершена подготовка и экспертиза ПСД, завершаются работы по привлечению заемного финансирования.

2. **Национальный аэрозольный кластер «Арнест».**

Развитие на территории регионального индустриального парка «Невинномысск» в Ставропольском крае Национального аэрозольного кластера, который будет производить комплекты для парфюмерно-косметических изделий и бытовой химии.

Первый этап проекта (2012-2013 гг.) предусматривает создание совместного российско-греческого предприятия по производству алюминиевых ронделей, а также модернизацию и развитие складского комплекса для размещения и предпродажной подготовки аэрозольной продукции. На втором этапе проекта (2013 — 2015 гг.) планируется создание совместного российско-итальянского пред-

приятия по производству аэрозольных клапанов, колпаков и спрей-колпаков, а также модернизация и развитие системы снабжения электроэнергией территории развивающегося регионального индустриального парка «Невинномысск».

Совокупный объем инвестиций составляет 534 млн. руб. Объем участия КРСК — 196 млн. руб. Участниками и инвесторами проекта выступают ОАО «Арнест», КРСК и кредиторы.

В настоящее время действует складской терминал. На предприятии по производству алюминиевых ронделей поставлено оборудование, начат его монтаж. В кластере работают 2 резидента и идет подготовка к запуску их первых проектов.

3. **Многофункциональный комплекс в Кавказских Минеральных Водах.**

Строительство многофункционального комплекса с конференционными, выставочной и офисной функциями в пригороде г. Минеральные Воды Ставропольского края. Комплекс будет расположен на пересечении основных транспортных магистралей, связывающих города Кавказских Минеральных Вод и регионы Северо-Кавказского федерального округа, а также в непосредственной близости от «Международного аэропорта Минеральные Воды».

Общая площадь комплекса составит около 30 000 кв. м, в том числе 10 000 кв. м крытых выставочных площадей (многофункциональные трансформируемые площади), 15 000 кв. м открытых выставочных площадей, а также 36 тыс. кв. м открытой благоустроенной освещенной парковки.

Совокупный объем инвестиций составляет 4 566 млн. руб., при этом объем участия КРСК составляет 3 066 млн. руб.

Участниками и одновременно инвесторами выступают КРСК и кредиторы.

Проект находится на этапе строительства. На площадке начаты строительные работы, готовится первое мероприятие — Международный инвестиционный форум и выставка туристической инфраструктуры «ТУРИСТИКА», намеченное на апрель 2014 года.



ПРИЛОЖЕНИЕ  
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
«АГЕНТСТВО  
ПО ИНВЕСТИЦИЯМ  
И ГОСУДАРСТВЕННО-  
ЧАСТНОМУ  
ПАРТНЕРСТВУ»

Государственное учреждение «Агентство по привлечению инвестиций Воронежской области» было создано в 2007 году с целью оказания содействия российским и иностранным компаниям в развитии бизнеса на территории Воронежской области.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ГБУ «АГЕНТСТВО  
ПО ИНВЕСТИЦИЯМ И  
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОМУ  
ПАРТНЕРСТВУ»:

- организация мероприятий и выполнение необходимых работ по привлечению инвестиций в экономику Воронежской области;
- проведение инвестиционного анализа и осуществление прогнозирования динамики инвестиционных процессов на международном, российском и региональном уровне;
- поиск и привлечение российских и иностранных инвесторов для реализации инвестиционных проектов на территории региона;
- стимулирование инвестиционной деятельности и повышение инвестиционной привлекательности региона;
- содействие органам государственной власти в формировании инвестиционной политики региона, в том числе с использованием механизмов государственно-частного партнерства;
- участие в проведении обязательной экономической экспертизы инвестиционных проектов для получения государственной (областной) поддержки.

ПРОЕКТЫ,  
РЕАЛИЗУЕМЫЕ АГЕНТСТВОМ:1. Строительство и эксплуатация  
завода по производству силовых  
трансформаторов Siemens AG

Строительство производственного комплекса, включающего производственные помещения, внутренние складские помещения, наружные складские и вспомогательные площади, тестовую лабораторию для проведения приемочных испытаний, офисные помещения. Основ-

ная номенклатура производства: силовые трансформаторы на классы напряжения 110-220 кВ и мощностью до 200 МВА.

**Необходимый объем инвестиций** 1546 млн. руб.

**Источники инвестиций:** Собственные и заемные

**Сроки реализации проекта:** 2010-2020 годы

На данный момент инвестиционному проекту присвоен статус «особо значимого».

2. «Строительство свинокмплекса  
общей мощностью 42 тыс. тонн в  
живом весе в год на территории  
Воронежской области»

Строительство 3 обособленных свиноферм по 5217 свиноматок с организацией участка воспроизводства и двух участков выращивания и откорма в каждой. Предполагаемый объем инвестиций 5 810 млн. руб.

Проект будет реализован в 2011-2020 годах. На данный момент инвестиционному проекту присвоен статус «особо значимого».

3. Строительство завода по  
переработке семян подсолнечника

Строительство маслоэкстракционного завода. Приобретение технологического оборудования. Проект был реализован в 2006-2012 годах, а объем вложенных инвестиций составил 3 364,57 млн. руб.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬОАО «КОРПОРАЦИЯ  
РАЗВИТИЯ  
ВОЛГОГРАДСКОЙ  
ОБЛАСТИ»

ОАО «Корпорация развития Волгоградской области» начала свою работу в 2010 году. Цель деятельности: решение задачи интеграции инвестиционного потенциала государства и частных инвесторов.

ПРИОРИТЕТНЫЕ  
НАПРАВЛЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- 1) создание индустриальных парков;
- 2) поддержка региональных проектов и стартапов;
- 3) развитие потенциала региональных менеджеров.

## ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ:

1. Строительство  
терминально-логистического  
центра

Проект предполагает создание сети терминально-логистических центров (ТЛЦ), связанных курсированием регулярных контейнерных поездов, единым информационным пространством, унифицированными технологиями переработки и оформления грузов. Цель — обеспечение эффективности перевозочной деятельности ж. д. транспорта на основе модернизации терминально-складской инфраструктуры, расширения номенклатуры и качества услуг, привлечения дополнительных грузопотоков.

В соответствии с проектом ТЛЦ г. Волгограда должен включать в себя следующие характеристики:

- Центр таможенного оформления грузов (склады классов А и В, рефрижераторный склад, открытую площадку хранения). Планируемая мощность контейнерного терминала — 180 000 TEU/год; длина железнодорожного фронта контейнерного терминала — 1 050м.
- Контейнерный терминал 20/40/45F, комбинированный со складским комплексом (склады классов А и В, рефрижераторный склад). Мощность контейнерного терминала — 180 000 TEU/год; длина железнодорожного фронта — 1 050.

- Терминал грузов промышленного назначения (склады классов В и С, открытая площадка; длина железнодорожного фронта — 1 050м).

- Терминал для обработки колесной техники (48 контрейлерных платформ; стоянка на 100 машиномест; длина железнодорожного фронта — 1050м).

- Дистрибуционный центр (склады классов А и В).

- Деловой центр, гостиница автостоянки

- Автопредприятия, автосервис

- Административно-хозяйственный модуль.

Инициаторами проекта являются Правительство Волгоградской области, Корпорация развития Волгоградской области и ОАО «РЖД». Корпорация развития Волгоградской области выступает в роли координатора проекта и в дальнейшем планируется участие в управлении инфраструктурой. Строительство ТЛЦ в г. Волгоград оценивается в сумму около 17 млрд. рублей. Финансирование предполагается из трех источников: бюджет Волгоградской области (объекты инженерной, транспортной, коммунальной инфраструктуры, административного назначения), прямые инвестиции ОАО РЖД (ТЛЦ) и прямые инвестиции компаний — резидентов ТЛЦ (объекты промышленного назначения).

**Срок реализации проекта — 2013-2017 года. Проектом предусмотрено 3 этапа реализации:**

1. Подготовка площадки с учетом требований ОАО РЖД и других потенциальных резидентов, заключение соглашений о сотрудничестве.

2. Проектирование и создание инфраструктуры ХФК.

3. Участие в управлении инфраструктурой ХФК и консалтинговая поддержка резидентов

В настоящее время земельный участок для ТЛЦ находится на стадии оформления, рассчитаны параметры инженерной инфраструктуры. Ключевой проблемой является высокая стоимость инженерной инфраструктуры

ПРИЛОЖЕНИЕ  
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

## 2. Индустриальный парк в Городищенском районе

Индустриальный парк расположен в 17 км от г. Волгограда. Инициатором и участником проекта является Корпорация развития Волгоградской области. Корпорация выполняет функции координации и консалтинга. Также участниками выступают предприятия в сфере глубокой переработки кукурузы и предприятия фармацевтической промышленности, тепличный комплекс.

Планируемый объем инвестиций составляет 4,1 млрд. руб. Финансирование предполагается из бюджета Волгоградской области и за счет прямых инвестиций резидентов.

**Реализация проекта рассчитана на 2013 — 2020 года и включает следующие этапы:**

1. подготовка площадки с учетом требований потенциальных резидентов, заключение соглашений о сотрудничестве;
2. проектирование и создание инфраструктуры, оформление земель;
3. Управление инфраструктурой, консалтинговая поддержка резидентов.

На данный момент оформлена площадка, начаты работы по расчету и проектированию коммуникаций. Основной проблемой является высокая стоимость инженерных коммуникаций.

## 3. Создание химико-фармацевтического кластера

В Волгоградской области на индустриальной площадке «Городище» реализуется проект по созданию химико-фармацевтического кластера (ХФК) на базе Волгоградского государственного медицинского университета. Целью данного проекта является разработка и производство на территории области дженериковых медикаментов и инновационных препаратов. Центр, осуществляющий проведение доклинических исследований по стандарту GLP, позволит обрабатывать заказы на исследования российских и зарубежных компаний. Завод, сертифицированный по стандарту GMP, позволит наладить выпуск важных лекарственных препаратов.

Инициаторы проекта: Правительство Волгоградской области, Корпорация развития Волгоградской области, Волгоградский государственный медицинский университет, ОАО «Химпром». Корпорация координирует проект и в дальнейшем планируется участие в управлении инфраструктурой. Партнерами проекта выступают ОАО Газпромбанк, ГК «РОСНАНОТЕХ», СИА Интернейшнл, ООО «Царицын капитал». Стоимость реализации проекта составляет 6 139 млн. рублей, в том числе инвестиции в строительство центра доклинических исследований в размере 1 639 млн. рублей, строительство завода по производству готовых форм лекарственных препаратов — 4 500 млн. рублей. В качестве источников инвестиций выступают бюджет Волгоградской области и прямые инвестиции резидентов ХФК.

**Проект рассчитан на 2012 — 2020 года и включает 3 этапа:**

1. Выбор и подготовка площадки с учетом требований потенциальных резидентов ХФК, заключение соглашений о сотрудничестве.
2. Проектирование и создание инфраструктуры ХФК.
3. Управление инфраструктурой ХФК и консалтинговая поддержка резидентов.

Количество резидентов: 12—20  
В настоящее время подготовлена концепция ХФК и анкета потенциального резидента. Земельный участок находится на стадии оформления. Ключевая проблема при реализации — несогласованность интересов, налоговое законодательство РФ.

## 4. Индустриальный парк «Полигон»

Проект реализуется в Светлоярском районе Волгоградской области. Местность оснащена следующими коммуникациями:

- автодорога М6-Каспий (Москва-Астрахань);
- непосредственная близость к «ТГК-8» (ТЭЦ-3);
- газопровод, питающий «ТГК-8» (ТЭЦ-3), и водопровод технической воды;
- электроподстанция с электролиния Вл 110кВ.

Администрация Светлоярского муниципального района Волгоградской области является инициатором и участником проекта. Также участниками проекта являются ТЭЦ — 3, ООО «Комус», предприятия, работающие в сфере логистики, утилизации и переработки ТБО. Корпорация развития Волгоградской области выполняет функцию консалтинга.

**Финансирование проекта** предполагается из следующих источников: Источники инвестиций: бюджет Светлоярского муниципального района Волгоградской области, бюджет Волгоградской области, прямые инвестиции компаний — резидентов индустриального парка.

**Срок реализации проекта:** 2013 — 2020 годы.

**Этапы реализации проекта:**

1. подготовка площадки с учетом требований потенциальных резидентов, заключение соглашений о сотрудничестве;
2. проектирование и создание инфраструктуры, выкуп и переоформление земель;
3. управление инфраструктурой и консалтинговая поддержка резидентов.

Количество резидентов: 8-15

В настоящее время разработана концепция индустриального парка. Ключевой проблемой является категория земель — земли сельскохозяйственного назначения, соответственно много собственников.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬМИНИСТЕРСТВО  
ТОРГОВЛИ  
И ВНЕШНЕЭКОНОМИ-  
ЧЕСКИХ  
СВЯЗЕЙ РЕСПУБЛИКИ  
ДАГЕСТАН

Возглавляет министерство Умавов Юсуп Джанбекович.

При поддержке Министерства реализуются проекты в следующих областях:

- промышленность — 12,
- агропромышленный комплекс — 12,
- строительство и жилищно-коммунальное хозяйство — 7,
- топливно-энергетический комплекс — 4,
- транспорт — 4,
- туризм и рекреационные комплексы — 7,
- инновации — 2.

## ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ:

1. Создание в г. Махачкала IT-парка  
полного цикла «Идея-серия»

Проектом предполагается создание IT-парка полного цикла «идея-серия», который позволит довести прошедшую соответствующую экспертизу разработку до внедрения и серийного производства. Инициатором проекта является ОАО «НПК Русская радиоэлектроника». Целью реализации проекта является расширение поддержки стартующих компаний (start up) прежде всего на ранних стадиях инновационной деятельности.

Годовой объем производства и реализации продукции после выхода на плановую мощность составит: 1360 млн. руб. Суммарные налоговые выплаты (на период окупаемости — 3 года) составят — 190,0 млн. руб. В результате реализации инвестиционного проекта будет создано дополнительно 1 000 рабочих мест. Поддержка реализации проектов в высокотехнологичных секторах. Проект реализуется в 3 этапа:

1. Строительство IT-Парка — Июль 2013
2. Оснащение IT-Парка — Сентябрь 2013
3. Ввод в эксплуатацию — апрель 2014

Финансирование проекта предусмотрено из собственных средств Министерства — 215,0 млн. руб. и за счет привлеченных средств — 1935,0 млн.

руб. Распоряжением Правительства Республики Дагестан от 11 ноября 2011 г. № 292-р проекту оказана господдержка в части финансирования разработки бизнес-плана.

В настоящее время завершён первый этап создания IT-парка — «Электроника». В настоящее время построено и функционирует 3-х этажное здание общей площадью 5500м<sup>2</sup>. Создан учебный центр по технологии американской компании «National Instruments». Ключевой проблемой при реализации проекта является привлечение банковских кредитов.

## 2. Строительство таможенно-логистического центра «Виадук»

Проектом планируется строительство таможенно-логистического центра для оказания услуг юридическим и физическим лицам, осуществляющим международные перевозки. В соответствии с данными статистики внешней торговли Российской Федерации с Республикой Азербайджан основную номенклатуру товаров, ввозимых в Россию из Азербайджана составляет сельхозпродукция. Это, в первую очередь, овощи и фрукты. Основное значение в обороте указанной категории товаров имеет срок доставки товара до потребителя. Реализация данного проекта приведет к сокращению временных затрат на проведение таможенных операций и таможенного контроля в пунктах пропуска сопредельных государств (Азербайджана), и послужит толчком к приведению сроков прохождения транспортного средства международных автомобильных пунктов пропуска к европейскому уровню. Проект реализуется в 2012-2013 гг. Ввод в эксплуатацию — май 2013 г. Инициатор инвестиционного проекта — ООО «Южный Таможенный Терминал «Виадук».

Предполагаемые среднегодовые объемы производства — 131,3 млн.руб.; предполагаемые среднегодовые объемы налоговых выплат в бюджеты всех уровней — 16,5 млн.руб.; количество создаваемых рабочих мест -100.

Совокупный объем необходимых инвестиций составляет 178,6 млн. руб.,

ПРИЛОЖЕНИЕ  
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

из них средствами Министерства будет обеспечено 30%; привлекаемые средства составят 70%; один из инвесторов проекта — ООО «Монолитхолдинг». При этом срок окупаемости составляет 3,7 лет.

При поддержке Министерства разработан бизнес-план ООО «Инвестиционно-консалтинговая компания «АВ» в счет бюджетных средств в рамках разработки «Стратегии социально-экономического развития Республики Дагестан до 2025 г.». Постановлением РД № 122 от 22 апреля 2011 г. оказана государственная поддержка в форме финансирования затрат на разработку проектной документации, разработчиком которой является ООО «Три А».

Постановлением Правительства РД от 22 июля 2011 г. № 252 проекту предоставлен статус приоритетного инвестиционного проекта Республики Дагестан.

В настоящее время в долгосрочную аренду оформлен земельный участок сроком на 49 лет площадью 8 га. Построены основные объекты. Дата ввода объекта в эксплуатацию — май 2013 г.

### 3. Приоритетная программа развития сельского хозяйства с внедрением современной техники и технологий в Республике Дагестан

Проектом предполагается строительство сахарного завода общей мощностью 200 тыс. тонн в год и организация переработки сельскохозяйственных продуктов. В рамках проекта планируется строительство свеклохранилищ на 1 млн. тонн, строительство комбикормового завода мощностью 1 млн. тонн комбикормов в год для крупного, мелкого рогатого скота и птицы. При ротации на освобожденных землях предусмотрено выращивание пшеницы (200 тыс. тонн) и производство высших сортов муки (100 тыс. тонн). Также на оставшихся участках земли будет выращиваться кукуруза для кормов-200 тыс. тонн, рапс, соя и подсолнух по 200 тыс. тонн для производства масел. Планируется выращивание капусты, моркови, лука, чеснока, слад-

кого перца, картофеля. В рамках проекта заложено строительство современных холодильных хранилищ, позволяющих одновременно хранить до 600 тысяч тонн овощей и строительство консервного завода по переработке овощей из хранилищ при необходимости. Также проект предполагает выращивание томатов и строительство завода по их переработке в томатную пасту 36 -380 брикс, выработка которой составит 10 — 12 тыс. тонн в год.

Реализация инвестиционного проекта позволит инициатору — ООО «Дагагрокомплекс» обеспечить создание современного и эффективного сельскохозяйственного бизнеса на территории Республики Дагестан, что позволит увеличить производство качественных отечественных овощей на внутренний рынок России.

#### Запланированное время реализации проекта 2011-2014 годы. Этапы реализации проекта:

1. введение комплекса по культивированию овощей и зерновых (кукуруза, лук, болгарский перец, капуста, чеснок, морковь, картофель), в т. ч. приобретенные системы капельного орошения и фронтальной оросительной системы, строительство зернохранилищ, овощехранилищ и картофелехранилищ;

2. культивирование подсолнечника и пшеницы, а также предполагается строительство сахарного завода (в т. ч. свеклохранилища), спиртового завода, завода по выращиванию индейки, мукомольного завода, завода по производству комбикормов для скота и завода по производству комбикормов для птиц, а также производство следующих видов продукции:

- сахарный песок из сахарной свеклы собственного производства, побочные продукты сахарного производства — меласса, технический спирт
- мука различных сортов из пшеницы собственного производства
- комбикорма для КРС (отходы от переработки пшеницы, кукуруза, меласса будут собственного производства)

■ комбикорма для птицы (такие ингредиенты, как соя, рапс, кукуруза, жмых пшеницы, подсолнечник будут собственного производства). Часть комбикормов будет реализовываться на внутреннем рынке, часть будет использоваться для выращивания индейки в рамках собственного производства

■ мясо индейки (комбикорма будут собственного производства)

Годовой объем производства и реализации продукции после выхода на плановую мощность составит: 359,64 млн. руб. Суммарные налоговые выплаты составят — 2916 млн. руб. В результате реализации инвестиционного проекта будет создано дополнительно 5938 -1 этап всего:15 000 рабочих мест.

Общая стоимость проекта составляет 19600 млн. рублей, в том числе I этап проекта — 9 087 млн. рублей. Финансирование первого этапа предполагается следующим образом: собственные средства — 2095 млн. рублей, привлекаемые средства — 6992 млн. рублей.

Постановлением Правительства РД от 1 июня 2011 г. № 168 проекту предоставлен статус приоритетного инвестиционного проекта Республики Дагестан. Распоряжением от 5 октября 2011 года № 241-р разработан бизнес-план и финансовая модель проекта. Распоряжением от 20.11.2012г. № 288-р компенсирована часть затрат на разработку ПСД, понесенных инвестором.

Главной проблемой в реализации проекта является получение государственных гарантий РФ. В связи с этим, только в феврале 2013 года под реализацию первого этапа проекта привлечены кредитные средства ОАО «Россельхозбанк» в размере 2 797, 069 млн. руб.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬОАО «КОРПОРАЦИЯ  
РАЗВИТИЯ  
КАЛИНИНГРАДСКОЙ  
ОБЛАСТИ»

Открытое акционерное общество «Корпорация развития Калининградской области» создано 23 апреля 2012 г. Собственником 100% акций является Правительство Калининградской области.

Цель деятельности: привлечение в Калининградскую область промышленных инвестиций через создание на территории региона индустриальных парков, технопарков, бизнес-инкубаторов, инжиниринговых центров и иных объектов промышленной и предпринимательской инфраструктуры.

Корпорация занимается реализацией 10 проектов, в том числе: одного индустриального парка, 4 промышленных зон, одного технопарка и ИТ-парка «К@линингр@d». Также оказывает поддержку в реализации проекта промышленного парка, технополиса и промышленной зоны «Гурьевская».

### ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ С УЧАСТИЕМ КОРПОРАЦИИ РАЗВИТИЯ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

#### 1. ИТ-парк «Калининград»

ИТ-парк — технопарк в сфере высоких технологий со специализацией в области информационно-коммуникационных технологий. Основная цель ИТ-парка — ускорить развитие ИТ-компаний и увеличить долю ИТ-отрасли в экономике региона.

Специализация резидентов ИТ-парка: электронная промышленность; информационно-телекоммуникационные системы; разработка и тестирование программного обеспечения для наукоемких отраслей (медицина, финансово — банковский сектор, энергетика, автопром, судостроение); разработка мобильных и облачных технологий и web — приложений; обработка и хранение данных (data-центр).

Создание ИТ-парка, подразумевает построение комплексной инфраструктуры для ускоренного роста инновационных высокодоходных ИТ-компаний.

Для реализации проекта необходимы инвестиции в размере 2 849 999 тыс. руб. Источники инвестиций — федеральный бюджет, областной бюджет и прочие источники. Корпорация развития Калининградской области является оператором проекта.

Проект реализуется на протяжении 2013—2015 годов в два этапа:

- 2013 г. — проектирование,
- 2014-2015 гг. — строительство.

#### 2. Индустриальный парк «Храброво»

На создание внешней и внутренней инженерной инфраструктуры, без учета строительства производственных объектов предприятий-резидентов необходимы инвестиции в размере 3 810 219 тыс. руб. Федеральный бюджет, областной бюджет, прочие источники являются источниками инвестиций. Корпорация развития Калининградской области является оператором проекта.

Создание инфраструктуры планируется в 2013—2015 годах. Реализация проекта разделена на два этапа:

- 2013 г. — проектирование,
- 2014-2015 гг. — строительство.

#### 3. Индустриальный парк «Черняховск»

Стоимость создания внешней и внутренней инженерной инфраструктуры, без учета строительства производственных объектов предприятий-резидентов 3 305 001 тыс. руб. Источники инвестиций — федеральный бюджет, областной бюджет и прочие источники. Корпорация развития Калининградской области является оператором проекта.

Создание инфраструктуры планируется в 2015—2017 годах. Реализация проекта разделена на два этапа:

- 2015 г. — проектирование,
- 2016-2017 гг. — строительство.

Основная проблема при реализации вышеперечисленных проектов — подтверждение финансирования из средств государственной программы до 2020 года «Развитие Калининградской области».



ПРИЛОЖЕНИЕ  
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬОАО «КОРПОРАЦИЯ  
РАЗВИТИЯ  
ПЕНЗЕНСКОЙ  
ОБЛАСТИ»

ОАО «Корпорация развития Пензенской области» основана 7 мая 2009 года в соответствии с решением Государственного унитарного предприятия Пензенской области «Областной эксплуатационный центр». Цель деятельности: объединение интересов отечественных и зарубежных инвесторов с одной стороны, и государственных органов — с другой, для динамичной реализации промышленных, социально значимых и инфраструктурных проектов Пензенской области.

Помимо этого, Корпорация создает прямые и косвенные условия, благодаря которым участие в реализации таких проектов становится выгодным для частных инвесторов, прежде всего, путем формирования механизмов управления, распределения и минимизации рисков, присущих долгосрочным проектам.

**ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:**

- 1) создание индустриальных парков;
- 2) проекты ГЧП.

**ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ:****1. Инвестиционная площадка  
«Чадаевка».**

Требуемый объем инвестиций составляет более 200 млн. рублей, которые

будут привлечены из частных средств. Корпорация выступает в роли девелопера. Планируемые этапы реализации: подготовка производственных помещений; установка и отладка оборудования. Предполагаемый срок реализации проекта — 3 квартал 2013 года. Главной проблемой в реализации проекта стало подведение и получение ТУ на инженерную инфраструктуру.

**2. Центр регионального  
развития «Промышленный парк  
«Кижеватово»**

Предполагается создание индустриального парка с участием отечественных и иностранных компаний на промышленной площадке Бессоновского района Пензенской области. Финансирование предполагается из средств бюджета Пензенской области в размере 1 млрд. рублей. Корпорация выступает в роли Управляющая компания.

Срок реализации проекта: 2011 — 2015 года. Ключевыми этапами реализации проекта являются: разработка ПСД на сети инженерных коммуникаций, строительство объектов инфраструктуры

Главная проблема при реализации проекта: получение ТУ на инженерную инфраструктуру и поиск источников финансирования.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬОАО «АГЕНТСТВО  
РАЗВИТИЯ ПСКОВСКОЙ  
ОБЛАСТИ»

**Цель:** привлечение инвестиций в Псковскую область и повышение инвестиционного потенциала региона.

**ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ:**

- развитие современной инвестиционной инфраструктуры: интенсивного экономического развития, промышленных и технологических парков;
- создание благоприятных условий для реализации инвестиционных проектов на территории области.
- продвижение инвестиционного потенциала области на мировом и российском рынках.

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГЕНТСТВА:**

- организация работ по инфраструктурному обустройству, осуществление управления и эксплуатации зон интенсивного экономического развития, промышленных парков и технопарков;
- организация привлечения федерального и внебюджетного финансирования для реализации проектов создания зон интенсивного экономического развития, промышленных парков и технопарков.
- сопровождение стратегических инвестиционных проектов, признанных стратегическими для развития Псковской области;
- подготовка, печать и распространение информационных материалов об инвестиционных возможностях Псковской области;
- проведение выставок, форумов, семинаров, конференций, направленных на продвижение инвестиционных возможностей Псковской области, а также организация участия области в подобных мероприятиях, проводимых в других субъектах РФ.

**КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЕКТЫ:****1. ОЭЗ ППТ «Моглино».**

В 2011 году ОАО «Агентство развития Псковской области» заключило консультационное соглашение с сингапурской компанией Jurong Consultants Pte Ltd на разработку материалов планирования ОЭЗ ППТ «Моглино». На сегодняшний день работы в рамках заключенного соглашения завершены.

**2. Туристско-рекреационный кластер «Псковский».**

Проект подразумевает организацию городского пространства при условии сохранения объектов культурного наследия и создании современной туристской инфраструктуры.

**Цели, достигаемые вследствие реализации проекта:**

1. Развитие инфраструктур, необходимых для развития туризма:
  - системы общественных пространств;
  - современные форматы торговли, общественного питания (включая торговые улицы), индустрии развлечений, включая создание системы торговых улиц,
  - гостиничной инфраструктуры,
  - инфраструктура деловой недвижимости: выставочной инфраструктуры, бизнес-отели.
2. Развитие сервисных инфраструктур:
  - внешний транспорт,
  - инфраструктура, обеспечивающая логистику по городу: стоянки, указатели и т. д.
  - информационное обеспечение: информационный центр и т. д.

Агентство занимается сопровождением инвестиционных проектов, реализуемых за счет внебюджетных источников.

**Плановые показатели проекта:**

1. увеличение туристского потока в Псковскую область до 700 тыс. человек в 2016 году;
2. увеличение «ежедневного среднего чека» туриста на расходы, не относящиеся к базовым (гостиница и транспортные расходы), с 750 руб. в день в 2009 году до 3650 руб. в 2016 году;
3. увеличение количества дней пребывания с 2-3 до 5-7;
4. увеличение количества занятых в сфере туризма с 6,2 тыс. человек до 10 тыс.

Планируемый объем инвестиций составляет 6 451,3 тыс.руб., в том числе федеральный бюджет — 1832,0 тыс.руб., региональный и местный бюджет — 323,3 тыс.руб., внебюджетные источники — 4 296 тыс. руб.

ПРИЛОЖЕНИЕ  
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬОАО «КОРПОРАЦИЯ  
РАЗВИТИЯ  
РЕСПУБЛИКИ  
ТАТАРСТАН»

ОАО «Корпорация развития Республики Татарстан» создана 14 августа 2012 года создана по инициативе Агентства инвестиционного развития РТ в рамках мероприятий по улучшению инвестиционного климата республики. Цель деятельности: взаимодействие с внешними инвесторами по созданию необходимой инфраструктуры и условий для реализации инвестиционных проектов в области недвижимости.

## ПРИОРИТЕТНЫЙ ПРОЕКТ:

## 1. Проект «СМАРТ Сити Казань».

Это проект комплексного развития территории по созданию нового делового центра Республики Татарстан с использованием передовых достижений в области градостроительства и инфраструктуры.

Основная цель проекта — создать положительный имидж Казани, как города мирового класса, готового привлекать иностранных специалистов и туристов для работы и отдыха, предлагая качественный уровень жизни. Обеспечить Республике Татарстан новой современной инфраструктурой международного уровня, состоящей, в частности из Выставочно-

го и конференц-центра, Административного центра, Высоко-технологичной зоны, Образовательной зоны, Частных клиник, Торговых и развлекательных центров.

Планируемый объем инвестиций составит 2—2,5 млрд. долл. Источниками денежных средств являются привлекаемые инвесторы. Начало строительства первых объектов планируется на 2014-2015гг. Сроки завершения оценить сложно, так как много факторов влияет на активность развития проекта. Видимые результаты развития можно будет ожидать через 10 лет.

На данный момент ведется работа над Мастер-планом проекта. Привлекаются ведущие консультанты по недвижимости, созданию передовых инженерных решений. Одновременно ведется работа над продвижением проекта инвесторам и поиску международных компаний резидентов.

ОАО «Корпорация развития РТ» обеспечивает взаимодействие с международной рабочей группой, работает по вопросам создания необходимой инфраструктуры, а также взаимодействует с инвесторами.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬОАО «КОРПОРАЦИЯ  
РАЗВИТИЯ  
УЛЬЯНОВСКОЙ  
ОБЛАСТИ»

ОАО «Корпорация развития Ульяновской области» (создано в 2009 году) — региональный институт развития со 100% государственного капитала. Цель деятельности: привлечение инвестиций в экономику региона, созданием и развитием индустриальных парков Ульяновской области, а также сопровождением крупных инвестиционных инфраструктурных проектов.

Корпорация развития Ульяновской области функционирует как единый диспетчерский центр, оптимизирующий процесс вхождения инвестора в регион, предлагая инвесторам готовые площадки с подготовленной инфраструктурой для ведения бизнеса.

## ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ:

## 1. Волжский транзит

Проект подразумевает создание транспортно-логистического кластера, который станет «мостом», соединяющим Европейскую часть России с Уралом, Сибирью и Дальним Востоком. В рамках проекта планируется создание новой федеральной трассы «Средняя Волга», которая пройдет по строящемуся мостовому переходу и станет дублером трасс Панъевропейского транспортного коридора М-5 «Урал» (Москва-Челябинск) и М-7 «Волга» (Москва-Уфа).

Ориентировочная стоимость проекта порядка 50 миллиардов рублей. Финансирование глобального инфраструктурного проекта предполагается на основе государственно-частного партнерства.

Инженерно-изыскательские работы в рамках реализации проекта начались в 2011 году и продлятся пять лет — до 2015 года. Финансирование инженерных работ заложено в федеральной целевой программе «Развитие транспортной системы России на 2010-2015 годы». Если после инженерных изысканий будет принято решение о строительстве автомагистрали, то с 2016 года приступят к строительным работам, а к 2030-ому трасса будет завершена.

Участок дороги, который протянется по территории Ульяновской области от

границ с Мордовией до Самарской области, оценивается в 18 миллиардов рублей. Эта сумма будет направлена главным образом на строительство объездных дорог вокруг Ульяновска, Димитровграда и рабочего поселка Чердаклы.

Инфраструктурный проект «Волжский транзит» нацелен на создание в регионе транспортно-логистического кластера, развитие которого в центре Приволжского федерального округа помогло бы экономить перевозчикам время и деньги на доставке грузов, а Ульяновской области — увеличивать налоговые поступления в бюджет и открывать новые рабочие места.

## 2. Транспортно-логистический центр

Создаваемый терминал в основном будет осуществлять погрузочно-разгрузочные операции контейнеров, прибывающих контейнерными поездами. Планируемая мощность ТЛЦ — не менее 300-400 тысяч контейнеров в год. Для эффективного ведения работ терминал может быть оснащен программным обеспечением для управления операциями, связанными с хранением и обработкой контейнеров, а также отслеживаем их перемещения в реальном времени.

В настоящее время в Ульяновской области ведутся работы по разработке ТЭО проекта создания подобного терминала. Идет работа над концепцией, ее делает немецкая компания DB International, которая является консультантом международных клиентов и разрабатывает для них инновационные и экономические решения в области мобильности и логистики. Компания уже завершила первый этап, провела исследование рынка, прогнозы по развитию рынка перевозок и дала рекомендации по месторасположению комплекса.

Транспортно — логистический центр должен восприниматься участниками проекта и потенциальными потребителями как многофункциональный объект. Эта особенность дает ему стратегическое преимущество перед потенциальными



конкурентами, так как позволяет охватить более широкий круг потребителей.

На территории ТЛЦ могут располагаться следующие объекты индустриальной недвижимости:

- интермодальный (контейнерный) терминал или «сухой порт»;
- складские помещения;
- таможенный пост и склады временного хранения;
- автомобильный терминал (для открытого хранения автомобилей);
- производственные помещения;
- оптовые распределительные центры;
- сервисные центры, депо и мастерские;
- помещения для автопарка компаний-перевозчиков.

На данный момент ОАО «Корпорация развития Ульяновской области» оставляет приоритет за следующими проектами:

### 1. Индустриальный парк «Ульяновский центр микроэлектроники и автоматизации».

Основные задачи:

- Привлечение инвесторов;
- Ведение исследований и разработок;
- Создание экспериментальных образцов;
- Производство опытных партий высокотехнологичной продукции в области микроэлектроники, ориентированной на базовые предприятия региона, прежде всего, в области авиастроения;
- Создание наряду с исследовательскими и производственными комплексами современного жилого микрорайона с высоким уровнем социальной инфраструктуры.

**Участники:**

- Государственной корпорации «Ростехнологии» (основным исполнителем от ГК «Ростехнологии» является ОАО «Концерн «Радиоприбор»);
- Правительство Ульяновской области.

### 2. Индустриальный парк на базе ОАО «Димитровградский автоагрегатный завод»

Объем инвестиций составляет 5,7 млрд. руб. из них: Инвестиции в оборудование, оснастку — 4,8 млрд. руб. Рено-

вация площадей индустриального парка — 0,9 млрд. руб.

**Участники:**

- Правительство Ульяновской области,
- ОАО «Димитровградский автоагрегатный завод»,
- ОАО «Корпорация развития Ульяновской области».

Партнеры проекта: Cimos, Delphi, TRW, Magnetti Marelli, Katcon.

Численность работающих — 8,4 тыс. чел

### 3. Портовая особая экономическая зона

Объем инвестиций составляет 1,13 млрд. руб. источник финансирования: Федеральный, региональный бюджет

Сроки реализации проекта: 2009-2048 г.г. Этапы:

- 2009-2011 Формирование земельного участка, Разработка концепции
- 2012-2013 Проектирование
- 2013-2014 Строительство

В проекте принимают участие:

- Министерство экономического развития РФ
- Правительство Ульяновской области
- ОАО «ОЭЗ»
- ОАО «Корпорация развития Ульяновской области».

При создании региональных парков удельные затраты отличаются не более, чем на 15%. Затраты на создание федеральной ПОЭЗ значительно выше. При этом применяются несколько подходов по реализации проектов: софинансирование, государственно-частное партнерство.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬОАО «КОРПОРАЦИЯ  
РАЗВИТИЯ КИРОВСКОЙ  
ОБЛАСТИ»

ОАО «Корпорация развития Кировской области» была создана в результате объединения ОАО «Промышленный парк» и ОАО «Агентство территориального развития Кировской области». Цель деятельности: единая управляющая компания для всех парковых зон, создаваемых на территории Кировской области.

Приоритеты деятельности: поддержка любых проектов, вне зависимости от места его дислокации и отраслевой принадлежности.

## ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ :

1. Промышленный парк  
«Вятские поляны»

**Цель проекта:** Создание условий для функционирования предприятий промышленности в соответствии с областной целевой программой развития моногородов.

**Объем инвестиций:** 509 млн. руб. Источники финансирования: Федеральное целевое финансирование, Министерство финансов РФ.

**Сроки реализации проекта:** 2012-2013гг. — 2 года.

**Этапы проекта:** 2012г — подготовка ПСД, 2013г — строительство и подведение коммуникаций, заключение соглашения с резидентами на ведение деятельности в парковой зоне.

**Участники:** ООО «Технология», ООО «Опт-агро», ООО «Партнер», АПК Союз, ООО «ЛСТК», ООО «Маркетинг Бюро».

Корпорация выступает как управляющая компания, финансирование проектных и строительных работ ведется за счет Корпорации.

**Плановые показатели:** Строительно-монтажные работы будут выполняться в текущем 2013г. Достигнутые показатели: Планы по подготовке ПСД за 2012г.

2. Индустриальный парк  
«Слободино»

Общее описание проекта: Промпарк для предприятий малого и среднего бизнеса. Целью проекта является создание условий для функционирования предприятий малого и среднего бизнеса в соответствии с областной целевой программой развития форм малого и среднего предпринимательства.

Объем инвестиций составляет: 356 млн. руб. Источники финансирования: Федеральное целевое финансирование, Министерство экономики РФ — 80%. Областное финансирование — 20%.

Сроки реализации проекта: 2013-2014 гг. — 2 года. Этапы реализации проекта: Участие в конкурсе Минэкономразвития на финансирование индустриального парка -2013г., начало реализации проекта 2013г., окончание строительных работ по подведению коммуникаций к индустриальному парку — 2014г. заключение соглашения с резидентами на ведение деятельности в парковой зоне — 2015г.

Участники: ООО «ЕвроСтройТех плюс», ОАО «Вятка», ООО «Стиплекс», ООО «Логистическая компания «ИТКОР», Кировская государственная медицинская академия, ООО «Кедр Плюс», ООО «ВЭСТ», ООО «Нива Северо-Восток», ООО «ЗМК Каскад».

При этом Корпорация является основным оператором в реализации проекта по созданию индустриального парка «Слободино».

Все приоритетные проекты, имеющие в своей основе экономику, нацелены на окупаемость. Тем не менее, задача индустриальных парков — это обеспечение необходимой инфраструктурой резидентов, в целях снижения ими затрат и выход на точку самоокупаемости иницируемых проектов, создание рабочих мест и пополнение бюджетов за счет налоговых отчислений.

ПРИЛОЖЕНИЕ  
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬОАО «КОРПОРАЦИЯ  
РАЗВИТИЯ РЯЗАНСКОЙ  
ОБЛАСТИ»

Корпорация создана 31 августа 2012 года. 100% акций корпорации принадлежит Правительству Рязанской области. Цель деятельности: формирование в Рязанской области специализированного государственного института развития и ускорение темпов социально-экономического роста региона через комплексный механизм привлечения и управления инвестициями.

УСЛУГИ, ОКАЗЫВАЕМЫЕ  
КОРПОРАЦИЕЙ РАЗВИТИЯ  
РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ:

- Предложение подходящего объекта
- Налаживание партнерских отношений
- Оказание юридической поддержки
- Обеспечение инфраструктурой и ресурсами
- Защита интересов инвестора

Приоритетными являются проекты, которые реализуются в регионе и до создания КРРО, в частности проекты привлеченные Министерством экономического развития и торговли.

## ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТЫ:

## 1. «Бервел»

Проект предполагает возведение завода высокопрочного крепежа проектной мощностью 21 тыс. тонн крепежных изделий и 33 тыс. тонн калиброванного проката в год.

Инвестором выступает немецкая корпорация «Бервел». Участники: «Бер-

вел», МЭРИТ РО, Корпорация развития Рязанской области, ГУ Архитектуры, Адм. Рыбновского района.

Первый этап проекта реализуется 12.2012 — 2. 2013.

Роль Корпорации заключается в экспертной оценке участка, участии в создании коммуникаций, согласовании по инстанциям.

Основная проблема при реализации: отсутствие некоторых коммуникаций (пр. железная дорога до объекта)

## 2. Дата-центр Яндекс в Сасово

Проект предполагает строительство центра хранения и обработки данных для развития инфраструктуры и повышения уровня технологической оснащенности региона и компании. К 2020 году будет открыто четыре очереди центра для обработки данных.

Объем инвестиций: 2,7 миллиарда рублей. Источником инвестиций выступает Яндекс ДЦ. Участники проекта: Яндекс, Правительство Рязанской области, Корпорация развития Рязанской области, администрация Сасовского района Рязанской области.

Сроки реализации проекта: 2012—2020 гг.

Корпорация оказывает помощь в подборе и экспертной оценке участка, участвует в создании коммуникаций, согласовывает по инстанциям.

Основная проблема: отсутствие некоторых коммуникаций (пришлось вести оптоволоконные линии до Сасово от Москвы).

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**ОАО «КОРПОРАЦИЯ  
РАЗВИТИЯ  
РЕСПУБЛИКИ  
БАШКОРТОСТАН»**

**О**АО «Корпорация развития Республики Башкортостан» создано 20 декабря 2010 года. Учредителями общества являются ОАО «Региональный Фонд» и ОАО «Башкирская венчурная компания». Государственная регистрация Общества была произведена 9 февраля 2011 года. В настоящее время 100% акций Общества принадлежат ОАО «Региональный Фонд».

**ЦЕЛИ****ОАО «КОРПОРАЦИЯ РАЗВИТИЯ  
РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН»:**

- поиск и привлечение инвесторов;
- сопровождение инвестиционных проектов, одобренных Правительством Республики Башкортостан, в режиме «единого окна»;
- координация и ускорение реализации инвестиционных проектов, одобренных Правительством Республики Башкортостан;
- мониторинг инвестиционных проектов по созданию и развитию промышленных парков и технопарков на территории Республики Башкортостан;
- представление интересов Республики Башкортостан в рамках и на условиях проектов, одобренных Правительством Республики Башкортостан.

**НАПРАВЛЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:**

- разработка и реализация стратегии повышения эффективности инвестиционной политики Республики Башкортостан;
- анализ и содействие решению социально-экономических задач развития Республики Башкортостан;
- проведение мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности Республики Башкортостан.

**ПРИОРИТЕТНЫЕ ПРОЕКТЫ:****1. Индустриальный парк «ХимТерра»  
в Благовещенском районе**

Индустриальный парк «ХимТерра» расположен в 50 км от г. Уфы и в 4 км восточнее г. Благовещенска, на территории полиэфирного комплекса ОАО «ПОЛИЭФ». Индустриальный парк расположен в хорошей транспортной доступности:

- 35,7 км до ст. Черниковская Куйбышевской железной дороги;
- 48 км до трассы М7 «Волга» (Москва — Владимир — Нижний Новгород — Чебоксары — Казань — Уфа);
- 3,29 км до трассы республиканского значения Р315 (Уфа — Пермь);
- 12 км до речного порта г. Благовещенска и 34 км до речного порта Северный г. Уфа;
- 73 км до Международного аэропорта «Уфа».

Индустриальный парк «ХимТерра» в Благовещенском районе Республики Башкортостан создан в соответствии с Распоряжением Правительства Республики Башкортостан от 11 декабря 2012 № 1604-р.

Проект «Создание индустриального парка «ХимТерра» включен в Перечень приоритетных проектов Республики Башкортостан на основании Распоряжения Министерства экономического развития Республики Башкортостан от 7 декабря 2012 года № 252.

**Общая площадь** индустриального парка «ХимТерра» составляет 31 724,0 кв. м, в том числе 27 545,2 кв. м выделено под производственный корпус, из них:

- 11 867,7 кв. м предоставлено инвесторам;
- 1 242,0 кв. м выделено под административно-бытовой блок;
- 14 435,5 кв. м свободно для размещения инвесторов (собственность ОАО «ПО-





ЛИЭФ», арендовано ОАО «Корпорация развития Республики Башкортостан»).

#### **Существующая инфраструктура:**

- система пожаротушения;
- ливневые и хозяйственно-бытовые стоки, отводимые в существующие сети ливневой канализации ОАО «ПОЛИЭФ».

Разработана проектная документация на объекты развития инфраструктуры промышленного парка «ХимТерра» (строительство объектов водоснабжения, водоотведения, газоснабжения, системы электрообеспечения, планировка территории).

В 2013 году планируется ввести в эксплуатацию следующие объекты инженерной инфраструктуры на территории промышленного парка «ХимТерра»:

- Строительство автомобильных проездов — 13 600 кв. м.
- Строительство тротуарного покрытия — 193 кв. м.
- Строительство наружной хозяйственно-бытовой канализации корпуса №806 — 350 м.
- Строительство ТП 10/0,4 кВ 2х2500 кВА — 1 шт.
- Строительство двух взаиморезервируемых кабельных линий 10 кВ — 2600 м.
- Озеленение — 16 814 кв. м.

#### **2. Промышленный парк в Уфимском районе**

Промышленный парк расположен в Уфимском районе Республики Башкортостан, на подъезде к микрорайону Шакша г. Уфы на 1492 км автодороги М-5 «Урал». Общая площадь промышленного парка составляет 298 га.

Решение о создании в Уфимском районе Республики Башкортостан промышленного парка принято в соответствии с Распоряжением Правительства Республики Башкортостан от 8 октября 2012 года № 1283-р.

Развитие промышленного парка предполагается в два этапа.

На первом этапе осуществляется развитие инфраструктуры и размещение производств на площади 200 Га, из них:

- 198,5 га предоставлено инвесторам;
- 100 га свободно для размещения инвесторов.

На втором этапе для размещения резидентов второй очереди будет использоваться юго-восточная промышленная территория площадью 98 Га.

В настоящее время на стадии проектирования находятся следующие инженерные сети и головные инженерные сооружения промышленного парка:

- схема Генерального плана промышленного парка;
- ливневая канализация и канализационно-насосная станция;
- автомобильная дорога и автомобильные проезды;
- железнодорожные пути;
- системы водоснабжения и водоотведения;
- система газоснабжения и газорегуляторный пункт.

Ввод в эксплуатацию объектов инженерной инфраструктуры на территории промышленного парка в Уфимском районе:

- Строительство сетей газоснабжения — 0,8 км
- Строительство сетей водоснабжения — 0,35 км
- Строительство сетей водоотведения — 2,4 км
- Строительство водозаборных сооружений — 1 ед.
- Строительство сетей ливневой канализации — 2,5 км
- Строительство ПС 110/10 кВ — 1 ед.
- Строительство, реконструкция железнодорожных путей — 6,4 км

## ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬНП «АГЕНТСТВО  
ИНВЕСТИЦИОННОГО  
РАЗВИТИЯ  
РОСТОВСКОЙ  
ОБЛАСТИ»

**А**гентство инвестиционного развития Ростовской области (АИР Ростовской области) начало свою работу в 2004 году одним из первых в России.

**Цель деятельности:** генерировать поток инвесторов в регион. Агентство сопровождает инвесторов на всех этапах реализации проекта.

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:**

- сопровождение проектов инвесторов;
- подбор участков для локализации проектов;
- урегулирование вопросов обеспечения будущих сооружений коммуникациями
- организация контактов с местными властями;
- поиск местных партнеров для реализации проектов;
- информационное сопровождение проектов.

В настоящее время в Ростовской области созданы и заполняются компаниями-резидентами следующие локальные промышленные парки: Азовский, Новоалександровский, Гуковский (проект стартовал в рамках программы поддержки моногородов), Красносулинский, Октябрьский, Матвеево-Курганский и промышленно-логистический парк «Усть-Донецкий порт».

**НА ДАННЫЙ МОМЕНТ АГЕНТСТВО  
ОСТАВЛЯЕТ ПРИОРИТЕТ ЗА ТАКИМИ  
ПРОЕКТАМИ КАК:****1. Новоалександровский  
промышленный парк**

Инициатором проекта выступает Правительство Ростовской области, Агентство инвестиционного развития Ростовской области. Так же участниками являются Региональные и муниципальные власти, частные инвесторы.

Объем инвестиций, заявленных компаниями-резидентами по локализованным в парке проектам — свыше \$ 670 млн. Источники финансирования — Инвестиции компаний-резидентов.

Новоалександровский промышленный парк является действующим. Первая очередь парка сегодня на 100% заполнена резидентами. Есть все коммуникации, создана инфраструктура

В числе резидентов парка — компании Coca-Cola Hellenic (завод по выпуску напитков мощностью до 600 млн. литров в год в 2010 году введен в эксплуатацию), Danone-Юнимилк (проект строительства молочного комбината), «Астон» (выпуск пищевых ингредиентов — крахмалопродуктов и глюкозо-фруктозных сиропов). Ростовский лакокрасочный завод и ряд других компаний.

Работа по развитию парка начата в 2005 году. Проект каждого резидента парка реализуется в соответствии с индивидуальным, комфортным для инвестора графиком; проект одного из инвесторов — компании Coca-Cola — реализован в 2010 году. В 2013 году началось освоение второй очереди промышленного парка (локализован крупный проект, прорабатываются технические решения по снабжению территории инфраструктурой).

Этапы реализации проекта: выбор территории; расчет потенциальных мощностей по инфраструктуре, определение стоимости земельных участков и инфраструктуры; подготовка предложения для потенциальных инвесторов; привлечение инвесторов; локализация инвестпроектов. Создание инфраструктуры ведется синхронно с реализацией проектов, с учетом нужд конкретных резидентов.

В настоящее время локализовано 7 промышленных проектов, 1 производственный объект введен в эксплуатацию (завод компании Coca-Cola Hellenic стал самым крупным производственным активом этой компании в **Восточной Европе, здесь создано свыше 400 рабочих мест**); **«Ростовский лакокрасочный завод» готовится к пуску летом 2013 года.**

Агентство выполняет функции: Выбор оптимального местоположения парка; предложение и проработка гипотез востребованности мощностей инженерных

ПРИЛОЖЕНИЕ  
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ  
И ИХ ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

сетей; поиск оптимальных решений по созданию инфраструктуры и подведению инженерных коммуникаций; сайт-селекшн (подбор земельного участка для реализации проекта с анализом локации более чем по 50 критериям); поиск компаний-инвесторов, потенциальных резидентов парка; сопровождение проекта инвестора; содействие инвестору в решении широкого спектра проблем (организация встреч с региональными и муниципальными властями, общественностью, прессой (GR и PR-коммуникации), решение вопросов с подключением к инфраструктуре, подготовка различной документации и т. д.).

### 2. Азовский индустриальный парк.

Инициатором проекта является Правительство Ростовской области, а так же Агентство инвестиционного развития Ростовской области.

**Участники проекта:** Региональные и муниципальные власти, частные инвесторы.

**Объем инвестиций,** заявленных компаниями-резидентами по локализованным в парке проектам — \$ 339,2 млн. При этом были использованы инвестиции компаний-резидентов.

Работа по развитию парка начата в 2005 году. Проект каждой компании реализуется в соответствии с индивидуальным, комфортным для инвестора графиком; проект одного из инвесторов — компании PepsiCo (Frito Lay Manufacturing) реализован в 2010 году.

Среди резидентов компании PepsiCo (Frito Lay) — завод по производству продуктов питания с объемом инвестиций 180 млн\$ (картофельные чипсы Lay's, кукурузные палочки Cheetos, хлебные сухарики Хрустят) мощностью до 50 тыс тонн продукции в год (в 2010 году введен в эксплуатацию) и завод по производству напитков с объемом инвестиций \$140 млн (меморандум о строительстве подписан в октябре 2010 года).

На данный момент локализовано 5 индустриальных проектов, завод компании Guardian в декабре 2012 года введен в эксплуатацию, приступил к выпуску

товарной продукции. На предприятии создано 260 новых рабочих мест, планируется расширение производственных мощностей. Сроки ввода в эксплуатацию предприятий других резидентов («ТехноНИКОЛЬ», IMERYS, Praxair, Air Products) — 2014 — 2015 годы. Появление крупного индустриального проекта способствует развитию смежных отраслей, малого бизнеса, в муниципалитете ведется модернизация инженерной и транспортной инфраструктуры с учетом потребностей резидентов индустриального парка.

### 3. Октябрьский индустриальный парк

**Инициатор проекта:** Правительство Ростовской области, администрация Октябрьского района, Агентство инвестиционного развития Ростовской области.

**Участники:** Региональные и муниципальные власти, частные инвесторы.

**Объем инвестиций,** заявленных компаниями-резидентами по локализованным в парке проектам — \$ 495,2 млн.

**Среди резидентов** — донские компании «Евродон» (крупнейший в России производитель мяса индейки), «МеталлДон» (завод по выпуску металлоконструкций, завод горячего цинкования металла, завод по производству сэндвич-панелей, окрасочный завод). Локализован совместный проект «Евродон» и «Avermann» (Германия) с объемом инвестиций 80 млн евро (домостроительный комбинат мощностью 150 000 кв.м. жилья в год). В 2012 году в Октябрьском районе локализован проект компании RockTrop Group (Великобритания) по переработке золошлаковых отходов.

**Были достигнуты следующие показатели:** локализовано 4 проекта, введены в эксплуатацию производственные мощности компании «Евродон» (крупнейший в России производитель индейки), «Металлдон» (производство металлоконструкций, сэндвич-панелей), создано более 500 рабочих мест.

### 4. Новочеркасский индустриальный парк

**Инициатор проекта:** Правительство Ростовской области, администрация Но-

вочеркаска, Агентство инвестиционного развития Ростовской области.

**Участники:** Правительство Ростовской области, администрация Новочеркаска, Агентство инвестиционного развития Ростовской области, частные инвесторы.

**Объем инвестиций** определяется локализованными в парке проектами. Источники инвестиций: средства, привлекаемые в рамках государственно-частного партнерства, средства компаний-инвесторов.

Проект стартовал в 2013 году.

**Этапы реализации проекта:** аналитический девелопмент, оценка конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности территории парка «Браунфилда», урегулирование правовых вопросов с собственниками территории (частные компании), оценка состояния инженерных сетей, проработка технических возможностей снабжения перспективных резидентов парка ресурсами, привлечение инвесторов.

**Достигнутые показатели:** проект включен в ротацию площадок, предлагаемых потенциальным инвесторам, ведутся переговоры с российскими и зарубежными компаниями о возможности локализации их проектов в парке.

### 5. Индустриально-логистический парк «Усть-Донецкий порт»

**Инициатором выступает** Правительство Ростовской области, ОАО «Азово-Донское пароходство», администрация Усть-Донецкого района, Агентство инвестиционного развития Ростовской области.

**Объем инвестиций:** Первый резидент заявил инвестиции в объеме \$ 138 млн.

Проект стартовал в 2009 году.

**Достигнутые показатели:** Компания «Евраз» локализовала в парке проект строительства комбинированного мелкосортного прокатного стана.



ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

**КОРПОРАЦИЯ РАЗВИТИЯ  
СРЕДНЕГО УРАЛА**

[WWW.INVESTURAL.COM](http://WWW.INVESTURAL.COM)