



Региональные институты развития:

**В БОРЬБЕ  
«ЗА ИНВЕСТИЦИОННУЮ  
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ»**

Часть 2  
сезон 2013-2014

Обзорно-аналитическое исследование Материалы  
ко II Всероссийскому Форуму институтов развития



## Оглавление

Благодарности.....	3
Введение.....	4
Основные выводы.....	5
Общие сведения о компаниях.....	6
Приоритеты и прибыль .....	8
Господдержка и проекты для участия институтов.....	10
Межуровневое взаимодействие.....	12
Привлечение инвестиций .....	14
Заключение.....	16

Разработано при поддержке

**G1** CONSULTING  
BUREAU

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)



В 2013 г. был проведен Первый Форум институтов развития. По его результатам были достигнуты следующие договоренности:

- о создании ассоциации институтов развития;
- об учреждении федерального инвестиционного агентства;
- о проведении форума на ежегодной основе.

Первое и третье решения уже оформились в факт. Второе – постепенно реализуется.

На Первом Форуме было представлено исследование региональных институтов развития. Тогда в опросе приняли участие 20 из 60 существовавших организаций – 30%. Сегодня их стало больше, а исследование – шире: мы смогли опросить более 50% институтов.

## Благодарности

Мы благодарим всех респондентов, согласившихся принять участие в опросе, и надеемся, что выводы и выдвинутые на их основе предложения, будут способствовать региональному развитию и общему росту инвестиционной привлекательности страны.

Мы благодарим коллектив разработчиков и выражаем отдельную благодарность Р. Юсупову, Е. Корнеевой, Р. Сариповой (студентам IV курса УрГЭУ).

Вдохновители и кураторы:

Лугинин Л.М. (заместитель генерального директора ОАО «Корпорация развития Среднего Урала»)

Фоминых К.А. (руководитель управления территориального развития ОАО «Корпорация развития Среднего Урала»)

Гемеджиев Г.А. (руководитель управления инвестиционного развития ОАО «Корпорация развития Среднего Урала»)

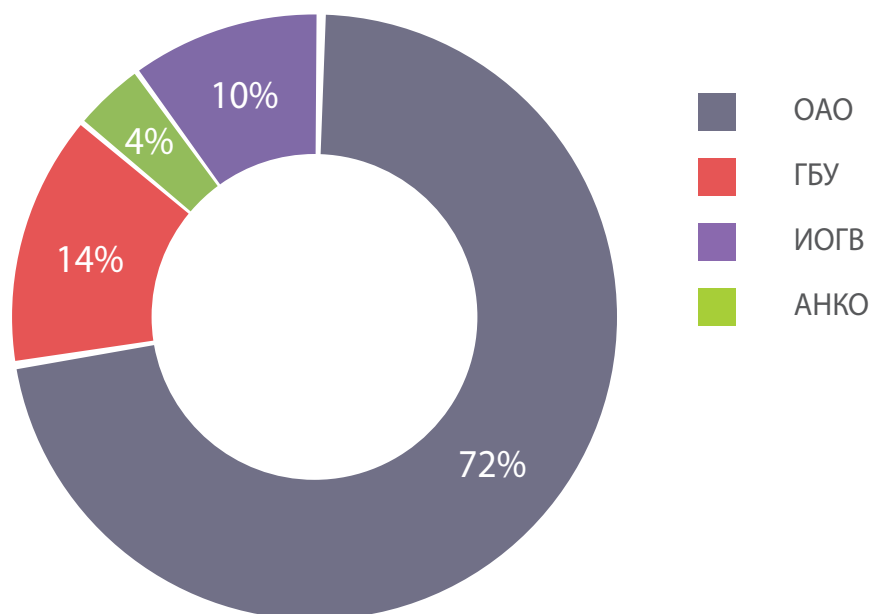


## Введение

Настоящий обзор был подготовлен ОАО «Корпорация развития Среднего Урала» в целях актуализации данных о региональных институтах развития. В нем представлены результаты опроса компаний, осуществляющих такой функционал. Целью исследования было узнать мнение представителей компаний о возможностях институтов развития, их взаимодействии с государственными органами, требованиях к результатам, разнице поставленных задач, а также о степени открытости деятельности институтов и их контрагентов на федеральном и региональном уровне. Мнения респондентов обобщены по разным направлениям: организационные вопросы, приоритеты, направления развития, финансовые и коммерческие вопросы, связанные с экономическим развитием регионов.

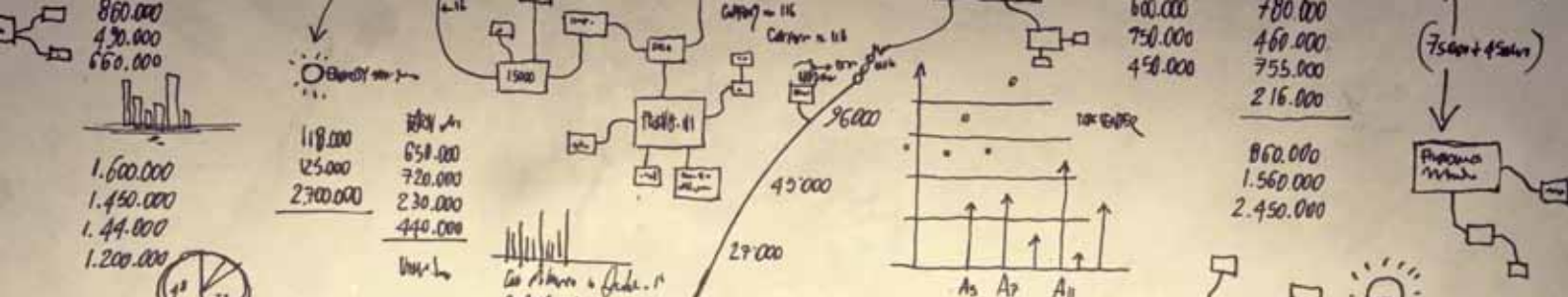
Для объективной оценки результатов важно учитывать фактор организационно-правовой формы институтов развития. Большинство из них существуют в виде коммерческих организаций, почти треть – некоммерческие, бюджетные и непосредственно органы исполнительной власти. Эти моменты следует понимать при собственном анализе дальнейших данных.

График 1.  
Классификация опрошенных компаний по организационно-правовой форме



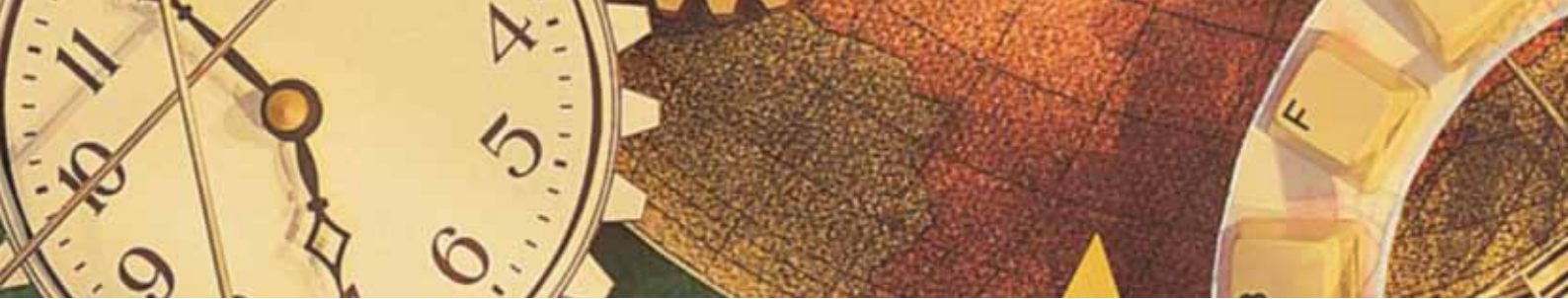
*В рамках исследования были опрошены более 50% специализированных организаций. Структура ответивших повторяет реальную картину, складывающуюся в РФ: большинство (72%) компаний существует в форме акционерных обществ. В 2012 г. их было 75%.*

К участию в исследовании были приглашены организации, осуществляющие функции региональных институтов развития (действующих на уровне субъектов РФ и федеральных округов). Исследование носило анонимный характер; проводилось интерактивно в сети Интернет. Аудитория формировалась по закрытой рассылке среди 81 института развития, среди которых присутствовали региональные исполнительные органы государственной власти, их дочерние компании и иные структуры, осуществляющие соответствующий функционал. Полученные данные верифицировались с помощью открытых источников. «Авторы» проходили процедуру авторизации.



## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

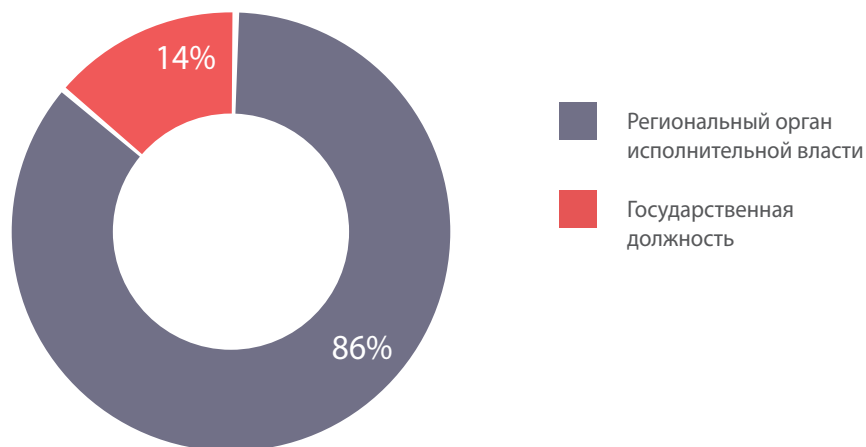
Тезис	Вывод	Предложение
Большая часть региональных институтов развития имеет существенные ограничения в праве принятия операционных решений	Компании осуществляют шаблонный функционал; лишены возможности оперативно-го управления деятельностью; испытывают серьезные трудности с финансированием; руководство и сотрудники слабо мотивированы для эффективной работы	Необходимо пересмотреть управленческие подходы; определить нормальный перечень полномочий для компаний; обеспечить внедрение системы мотивации на всех уровнях: от совета директоров до уборщицы
Нормативно-правовая база для функционирования региональных институтов развития не сформирована	У компаний нет специального статуса; законы «о корпорации» на уровне субъекта приняты в 1/3 случаев, а федеральное регулирование отсутствует: Стандарт АСИ – не норма закона. Институты и органы власти зачастую оказываются перед выбором: выполнить стандарт и нарушить закон или получить «неуд» от делового сообщества	Необходимо на федеральном и региональном уровне принять нормативные акты, регулирующие сферу ГЧП; определяющие статус и функционал региональных институтов развития; привести в соответствие нормы закона и Стандарт АСИ
Взаимодействие институтов развития носит недостаточно результативный характер	Межуровневое сотрудничество (федерация – субъект) между организациями неэффективно. Наиболее понятными и открытыми «институтами» для взаимодействия и привлечения финансирования остаются федеральные целевые программы. Среди респондентов не было компаний, реализующих совместных проектов	Необходимо пересмотреть подходы федеральных институтов развития к взаимодействию с региональными, обеспечить открытость информации и установить приемлемые сроки выполнения обязательств по рассмотрению заявок и открытию финансирования. Правила игры должны быть адекватны сложившимся условиям
Оценка эффективности региональных институтов развития крайне затруднительна	Оценивать эффективность отдельных юридических лиц в региональном инвестиционном процессе практически невозможно. Слишком много факторов находятся в зоне ответственности местных властей; слишком мало решений принимается на уровне операционного руководства. Ряд институтов в силу статуса не раскрывает отчетность. Система оценки (KPI) сотрудников существует, но не влияет на результат. Цели и задачи институтов не соответствуют системам финансирования	Необходимо добиться обязательного раскрытия отчетности институтов развития на всех уровнях для обеспечения прозрачности деятельности. Управленческие решения должны быть делегированы в институты. Установленные задачи и обязанности должны иметь адекватные источники финансового обеспечения
Институты развития понимаются в большинстве случаев как инструмент привлечения инвестиций	Региональные институты сконцентрированы на привлечении инвестиций и поддержке бизнеса. При этом решению задач развития социальной инфраструктуры уделяется недостаточное внимание	Расширение функций и приоритетов региональных корпораций развития в сторону привлечения инвестиций в социальную сферу с использованием механизмов ГЧП



## Общие сведения о компаниях

Известно, что создание институтов развития – результат деятельности органов исполнительной власти. Традиционно организации подотчетны именно им. В то же время 86% организаций курируются региональными органами власти, а 14% – отдельным государственным должностным лицом. Возникают вопросы: является ли эффективным подотчетность структуре, а не отдельному должностному лицу и не ведет ли это к размытию управленческой структуры? С другой стороны, не является ли подчиненность отдельному чиновнику угрозой превратить институт в инструмент достижения личных целей и не ведет ли это излишнему конфликту элит? Ответ на эти вопросы нужно искать в каждом отдельном случае.

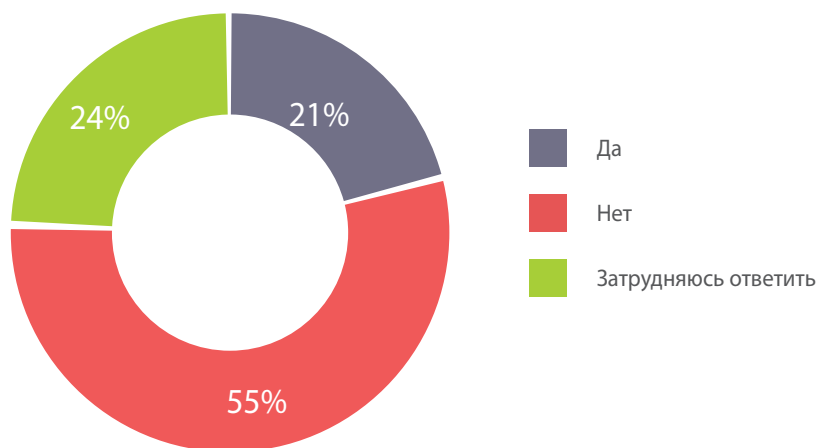
График 2.  
Кто курирует  
институты  
развития?



Другой вопрос – формирование органов управления. Совет директоров организаций, не являющихся исполнительными органами власти или бюджетными учреждениями, в соответствии со Стандартом АСИ должен возглавляться высшим должностным лицом региона. Характерно, что ни один из опрошенных институтов этому пункту, видимо, не соответствует: респонденты либо не ответили совсем, либо называли совершенно других лиц. В 2012 г. таких было 15%.

Независимые директора в органах управления институтов развития – один из ключевых показателей открытости и демонстрация готовности к диалогу.

График 3.  
Наличие независимых  
директоров в органах  
управления

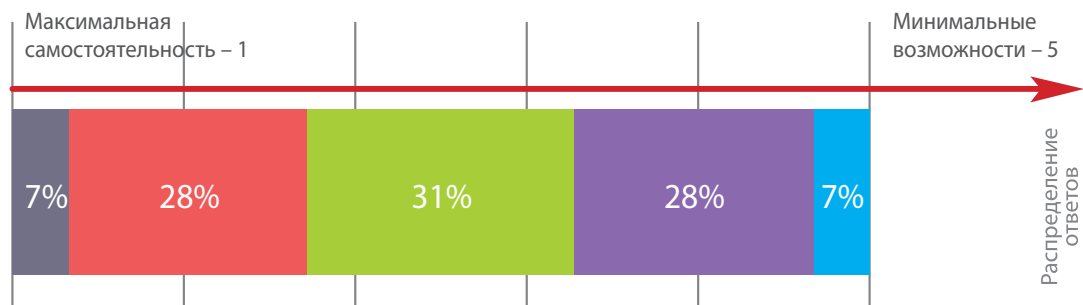


Как показывают результаты исследования, присутствие независимого лица в советах директоров отмечается только у 21% организаций. У 55% организаций точно нет в составе совета директоров независимого директора. В целом результаты оказались ожидаемы, кроме одного факта: 24% респондентов либо оказалось не в курсе данного вопроса (что не может не удивлять), либо не смогли определить степень независимости независимого директора.



В дополнение стоит отметить, что только 10% институтов устанавливают для членов советов систему мотивации в форме кpi и только 3% выплачивают вознаграждение. В идеальной управленческой модели мотивация и поощрение неотступно следуют друг за другом, но наличие среди членов совета директоров чиновников, экономические реалии и не всегда удачный опыт внедрения подобной системы в государственных структурах явно мешают. Как результат, недостаточно сильная заинтересованность в результате среди тех, кто принимает главные решения.

График 4.  
Кто курирует  
институты  
развития?



Мы попросили компании оценить степень самостоятельности при принятии решений. Оценки предлагалось расставить 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. Степень самостоятельности институтов очевидно низкая. Управленческие решения централизованы в руководящих органах компании (советах директоров и т.п.). По сути, каждый раз руководитель института развития стоит перед выбором: можно действовать или обязан спросить разрешения? Средний индекс самостоятельности – 3, что означает сложности в делегировании права принятия решений на уровень подведомственных организаций в сфере инвестиций, и он ниже, чем результат прошлогоднего опроса, на 0,15.

Отдельный интерес вызвала численность персонала институтов развития вопроса, которого мы раньше не касались: при достаточно шаблонном функционале штатная численность компаний колеблется от 4–7 человек до 40–70 человек, т.е. разрыв практически в 10 раз. Фактические значения соответствуют штатным на 90–100%. Главное, что результаты, как и следовало ожидать, подтвердили законы Паркинсона: наибольшее количество сотрудников у органов исполнительной власти и институтов-старожилов.

## Приоритеты и прибыль

Как уже отмечалось выше, институты развития – организации в целом шаблонные (и это неплохо), а значит и цели у них часто совпадают. В чем же регионы видят предназначение и цели деятельности своих институтов развития?

В 2012 г. мы предлагали определить приоритетные направления из 4 вариантов на выбор. В этом году их стало уже 6. В числе возможных были привлечение прямых инвестиций, создание территорий развития, создание объектов инфраструктуры. При этом объекты инфраструктуры разделены на два направления – социальное и коммунальное.

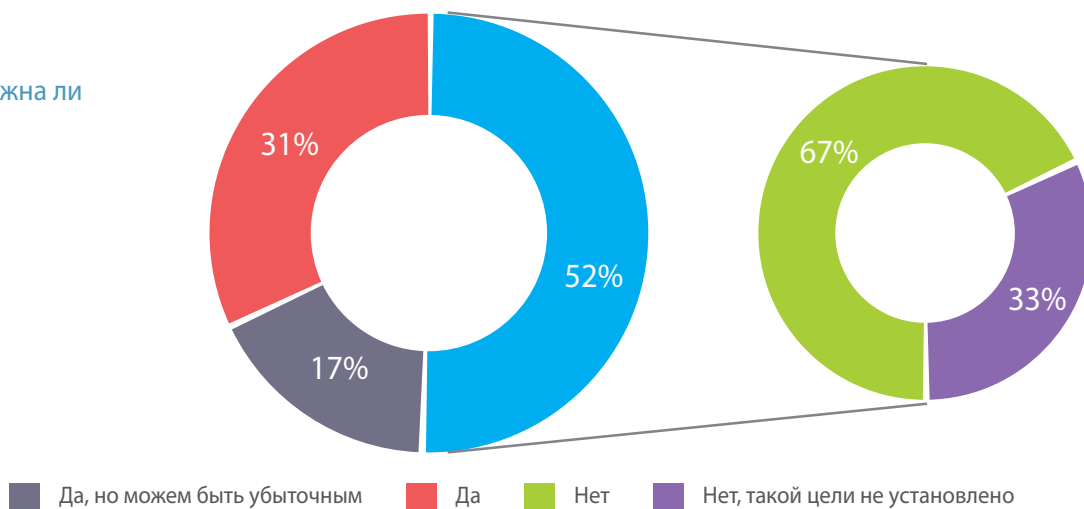
График 5.  
Наши приоритеты



Вывод: региональные институты в большей степени ориентированы на решение задач привлечения инвестиций и реализацию точечных проектов по поручению органов власти. Такие результаты свидетельствуют о недостаточной готовности регионов к проектам ГЧП и несколько однобоком представлении об управлении процессами развития.

Являясь в большинстве своем коммерческими организациями, региональные институты развития при этом ориентированы на создание благоприятных условий и оказание содействия инвесторам в реализации их проектов, то есть на деятельность, которая вряд ли может генерировать доходы. В связи с этим актуальность приобретает вопрос: ставить ли перед корпорациями развития цели по обеспечению прибыльности и каковы источники финансирования их текущих затрат?

График 6.  
А так ли нужна ли прибыль?







Мнения респондентов разделились практически пополам. Значительная доля опрошенных (48,0% респондентов) ответили на вопрос о требованиях к прибыльности утвердительно, из которых 31,0% – «Да» (безусловно) и 17,0% – «Да, но можем быть убыточны». В противовес этому оставшиеся 52,0% респондентов ответили отрицательно, из которых 67,0% – «Нет» (безусловно), а 33,0% – «Нет, такой цели не установлено».

Возникает вопрос, откуда получать прибыль?

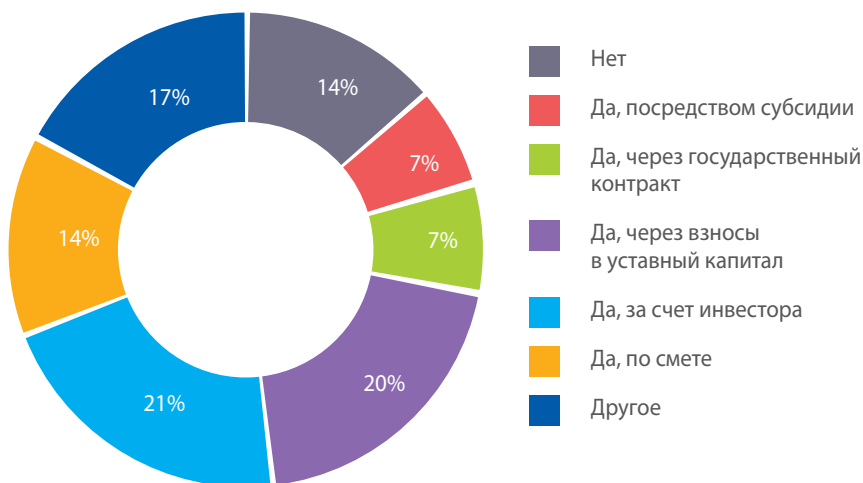
График 7.  
Бесплатно или за деньги?



Парадокс, но услуги в основном либо оказываются бесплатно, либо не оказываются совсем. Исключение составляет разработка бизнесов-планов, на которой на прибыль особо не заработать. Из наиболее часто оказываемых бесплатных услуг: подбор участка (недвижимости) для размещения инвестора и подготовка документов для получения мер поддержки.

Возникает вопрос, а что же делать с привлечением инвестиций, где единственный источник коммерческого заработка – взять комиссию с инвестора? Мы предложили респондентам ответить на вопрос «Как финансируется деятельность по привлечению инвестиций в вашей организации?».

График 8.  
Должен ли институт привлекать инвестора и как это профинансировать?



Оказалось, что 21% ответивших готовы брать деньги с инвестора, 20% – загонять себя в будущем в убыток, раздувая уставный капитал. Для 17% опрошенных (вариант «Другое») ситуация совсем сложная: у них задачи поставлены, но финансирование не предусмотрено вообще либо осуществляется за счет других направлений.

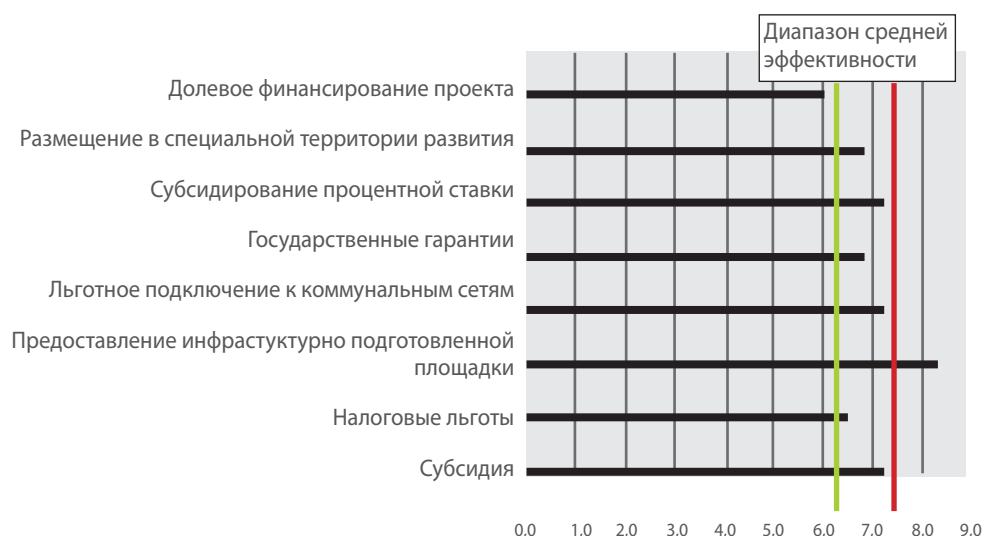


## Господдержка и проекты для участия институтов

Какие же меры поддержки из числа тех, что могут предложить региональные институты развития и государство, являются наиболее востребованными инвесторами и эффективными?

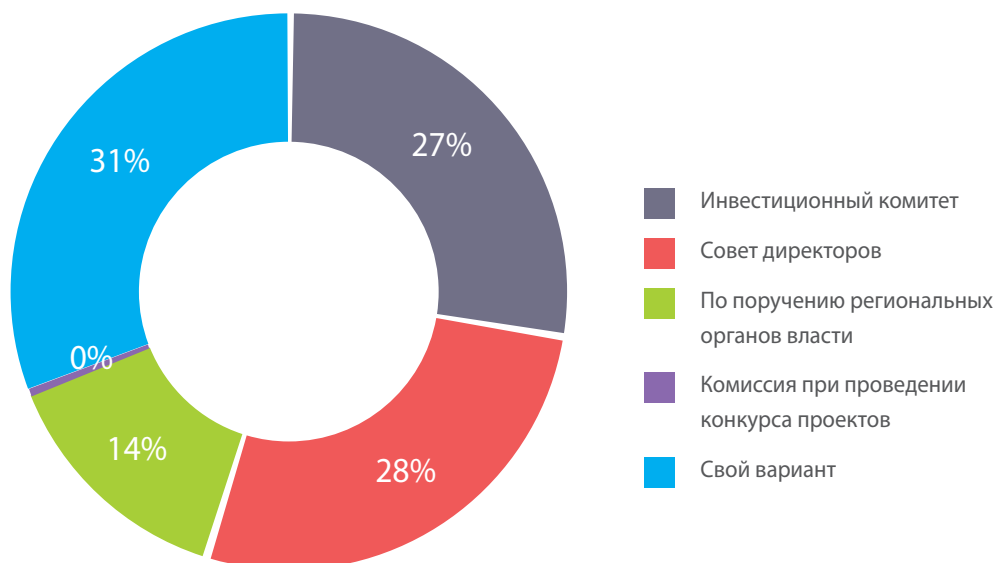
В прошлом году приоритет был отдан с большим отрывом «предоставлению площадок в индивидуальном порядке», а худший результат относился к «долевому финансированию» и «субсидиям». По итогам 2013 г. «субсидии» стали намного популярней, вплотную приблизившись к верхней границе диапазона «средняков». А вот лидерство осталось у готовых площадок.

График 9.  
Эффективность  
мер поддержки



Разумеется, институты развития, как правило (а если в форме ОАО, то и точно), не предоставляют меры государственной поддержки. Но они точно знают, как выбрать и утвердить проект, которому следует помочь всеми доступными способами.

График 10.  
Кем выбираются  
и утверждаются  
проекты для ра-  
боты?





Более половины опрошенных отмечают, что проекты реализуются после утверждения на инвестиционном комитете и на совете директоров (наблюдательном совете) – 27% и 28% соответственно. 14% институтов действуют по поручению региональных органов власти. 31% опрошенных («свой вариант») в проектах «не участвует» и «не рассматривает» или «не понимает вопроса».

Но, оказывается, принять решение об участии – дело нехитрое. Намного сложнее его обеспечить. Очевидно, что у институтов развития есть явная системная проблема: нет достаточных ресурсов. Мы спросили у респондентов, «испытывают ли они трудности с финансированием проектов, принятых в реализацию?».

График 11.  
Финансирование  
проектов

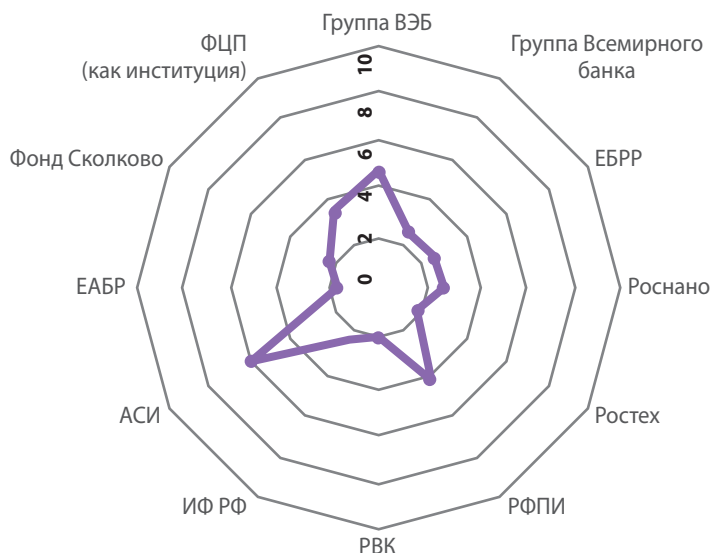


Только 4% опрошенных полностью закрывают потребности финансирования. Большинство (38%) заявили, что трудностей не испытывают, так как финансирование остается на стороне частного лица или осуществляется в счет коммерческого кредита. 41% компаний сталкивается с проблемой: финансирование затрудняется длительными сроками согласования после решения об участии в проекте либо просто ввиду ограниченности ресурсов. 17% ответивших («другое») не участвуют в проектах либо еще не определились с вопросом финансирования.

## Межуровневое взаимодействие

В регионах ресурсов нет, но на помощь могли бы прийти федеральные и международные институты развития. Однако, как и в 2012 г., диалог с ними существенно затруднен:

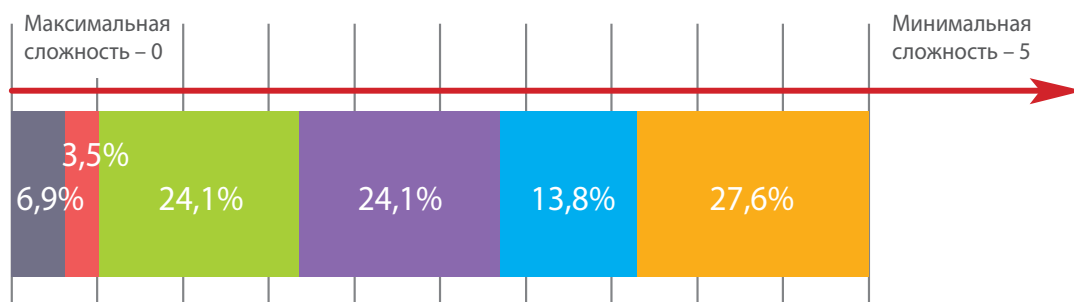
График 12.  
Интенсивность  
общения



Региональным институтам было предложено оценить интенсивность общения со структурами федерального и международного уровня. Замер производился по шкале от 1 до 10. Оказалось, что наиболее часто региональные институты общаются с АСИ (среднее значение – 6,1 балла), а это явно не источник ресурсов для реализации проектов. РФПИ и ВЭБ показали 4,1 и 4,6 балла. У Фонда Сколково – 4. У остальных – в диапазоне 0–2. Это может говорить о двух тенденциях: недостаточной активности со стороны регионов и/или институтов федерального и международного уровня.

Почему складывается такая ситуация? Мы начали с анализа степени доступности информации по шкале от 0 (максимальная сложность) до 5 (минимальная сложность).

График 13.  
Доступность  
информации

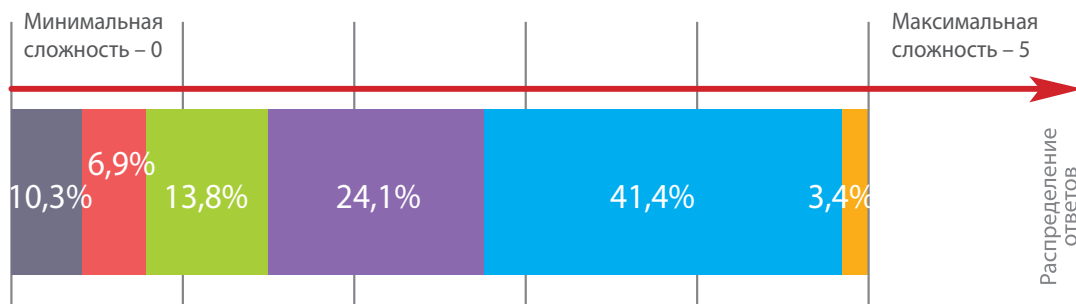


Выяснилось, что за 2013 г. она стала доступней: только 3,4% респондентов не смогли найти необходимую информацию деятельности федеральных и международных институтов, остальные: 6,9% – не интересовались поиском; 61,9% – столкнулись с некоторыми трудностями (а это не помеха и лишь раззадоривает); 27,6% – не испытали никаких трудностей.



А вот со сложностями использования инструментов ситуация обратная:

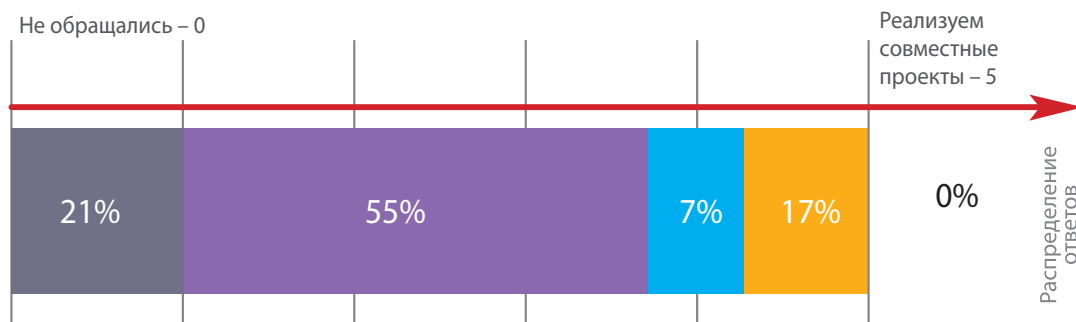
График 14.  
Доступность  
инструментов



Выбирая от 1 («максимальная эффективность при минимальных затратах») до 5 («объем временных и финансовых затрат превосходит ожидаемый результат»), большинство респондентов, а это 86,2%, столкнулись с различной степенью сложности, из них в диапазоне 4–5 баллов оказалось 44,8% респондентов.

Как результат сложившейся ситуации – низкая эффективность взаимодействия: по шкале от 0 – «не обращались» до 5 – «реализуем совместные проекты», ни один респондент не поставил 5 баллов, в то время как 79% расположились по шкале от «1» до «3». 21% компаний даже не пытались этого сделать. Как ни странно, но ни одного проекта межуровневого сотрудничества не было указано.

График 15.  
Плотность  
контактов



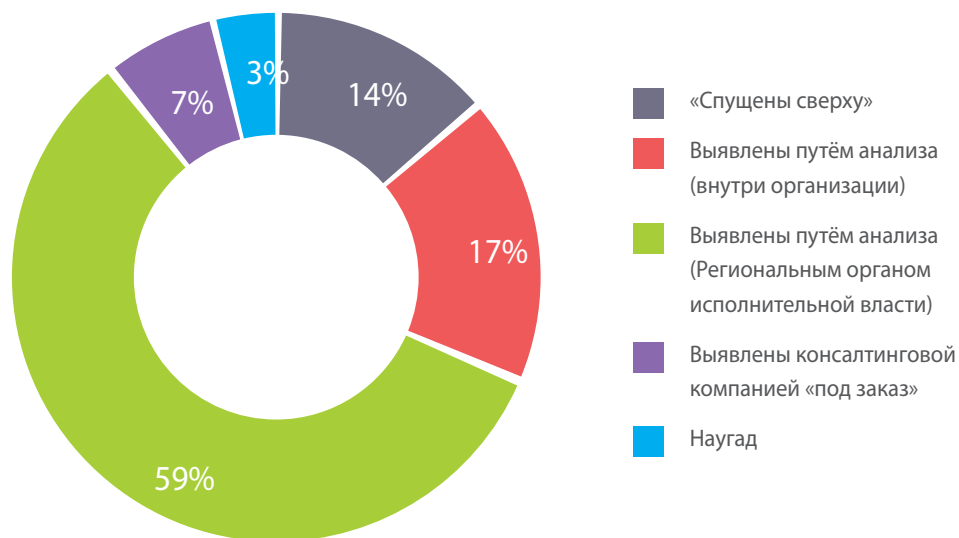


## Привлечение инвестиций

Возвращаясь к актуальной проблеме привлечения прямых инвестиций, нельзя не вспомнить, что традиционно и статистически наиболее эффективны те институты, которые работают в четко определенных секторах экономики.

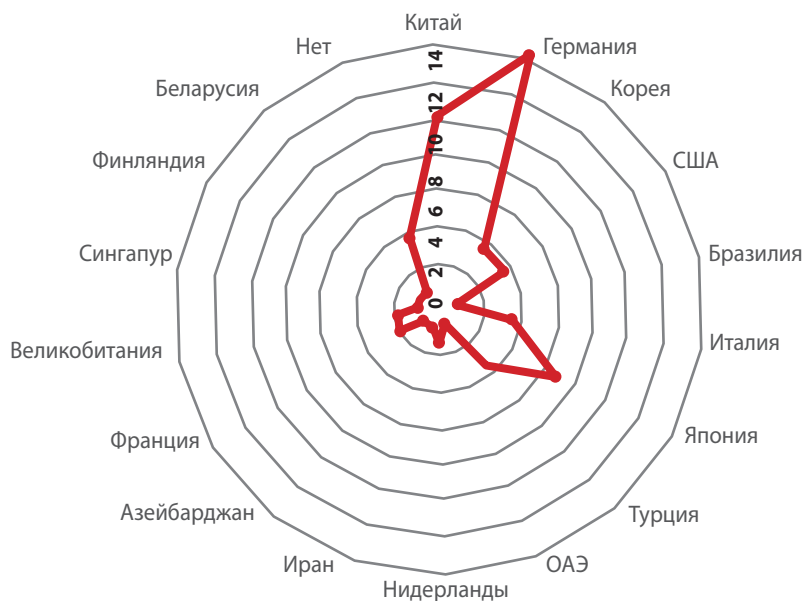
И здесь институты развития оказались в тренде: 86% регионов установили для себя приоритетные отрасли для привлечения инвестиций. Но вот определение этих отраслей выявило несколько интересных аспектов: 14% институтов действуют в рамках прямых указаний, 3% – наугад. Анализ проводили практически 83% респондентов, но лишь 17% обошлись собственными ресурсами.

График 16.  
Как выявлены отраслевые приоритеты инвестиций?



В качестве целевых стран для привлечения наиболее часто упоминались Германия, Китай и Япония. Остальные государства упоминались «единично», а 14% организаций вообще не делают особых различий.

График 17.  
Приоритетные страны-доноры





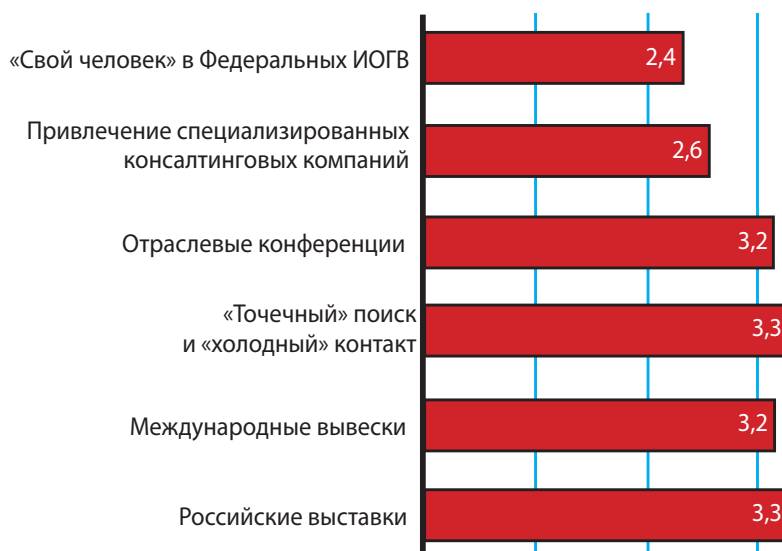
Внутри страны инвестиции чаще всего ищут в Москве и Санкт-Петербурге, что неудивительно. В то же время 31% респондентов не расставляют приоритеты.

График 18.  
Приоритетные  
регионы-доноры



Какими инструментами пользуются институты развития, чтобы «заполучить» инвестора? Мы попросили проранжировать наиболее популярные методы по степени эффективности по шкале от 1 (практически не используем / малоэффективно) до 5 (используем постоянно / очень эффективно), и вот что получилось:

График 19.  
Эффективность  
инструментов



Первое место разделили «Российские выставки» и «Точечный» поиск и «холодный» контакт: в среднем они получили по 3,3 балла по 5-балльной шкале эффективности. На втором месте – «Отраслевые конференции» и «Международные выставки», у которых 3,2 балла. Далее расположились специализированные консалтинговые компании (2,6) и «свой человек» в федеральных органах власти (2,4).



## Заклучение

В заключение следует констатировать: большей частью результаты по итогам 2014 г.. Среди ряда существующих организаций сохраняется тенденция к ведению недостаточно прозрачной деятельности. Это следует из особенностей правовых форм существующих институтов развития, а также из информационной политики, которую институты трактуют как политику безопасности, а наблюдатели усматривают в ней явную закрытость.

Сохраняется общее разнообразие видов и моделей существования институтов развития. Субъекты РФ часто устанавливают собственные правила регулирования и особенности работы подобных организаций. При этом задачи и используемые инструменты редко разнятся. Повторимся, правовое регулирование региональных институтов развития разобщено и подчеркнуто существует только на региональном уровне.

А сами организации, за редким исключением, не принимают самостоятельных решений, осуществляя деятельность по указанию кураторов или вышестоящих организаций. Степень независимости в принятии решений по-прежнему невелика.

Инвестиционный процесс для большинства регионов остается загадкой. Перед институтами ставят цель выйти на самоокупаемость и прибыльность, что противоречит их первоначальному замыслу – содействие развитию различного рода инфраструктуры и инвестиционной среды.

Компании испытывают трудности с проектным финансированием и поиском инвесторов, а государственная поддержка далеко не всегда эффективна.

Сохраняется слабое межуровневое сотрудничество (федерация – субъект): наиболее понятными и открытыми «институтами» для взаимодействия и привлечения финансирования остаются федеральные целевые программы, а не профильные структуры. Сотрудничество между региональными компаниями ведется в малых объемах – это обстоятельство не позволяет эффективно развиваться, а также использовать накопленный опыт.

Таким образом, следует заключить, что по-прежнему не решена проблема организации деятельности институтов развития: их встраивания в систему деятельности органов власти и организации межуровневого взаимодействия.

Ключевыми текущими задачами для региональных институтов развития остаются построение эффективного взаимодействия с собственными материнскими структурами – исполнительными органами власти субъектов, – и реализация проектов с собственным участием с выходом на окупаемость в средне- и долгосрочной перспективе.

Резюмируя, хочется подчеркнуть, что за прошедший год в регионах на 90% завершился процесс формирования институтов развития. Можно говорить о системе региональных институтов, созданной во всей стране. Следующей задачей, как нам видится, должно стать повышение эффективности ее функционирования за счет двух направлений:

- ответа на вопрос «должны ли региональные институты развития взаимодействовать с федеральными и в каком объеме?»
- создания прозрачных правил игры через формирование соответствующей нормативной базы на федеральном уровне.



Для заметок

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Для заметок

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
**КОРПОРАЦИЯ РАЗВИТИЯ  
СРЕДНЕГО УРАЛА**

ОАО «Корпорация развития Среднего Урала»

Наш адрес: 620075, г. Екатеринбург, ул. Первомайская, 15, оф. 701  
тел.: +7 (343) 283-08-23

[www.investural.com](http://www.investural.com)

e-mail: [welcome@investural.com](mailto:welcome@investural.com)