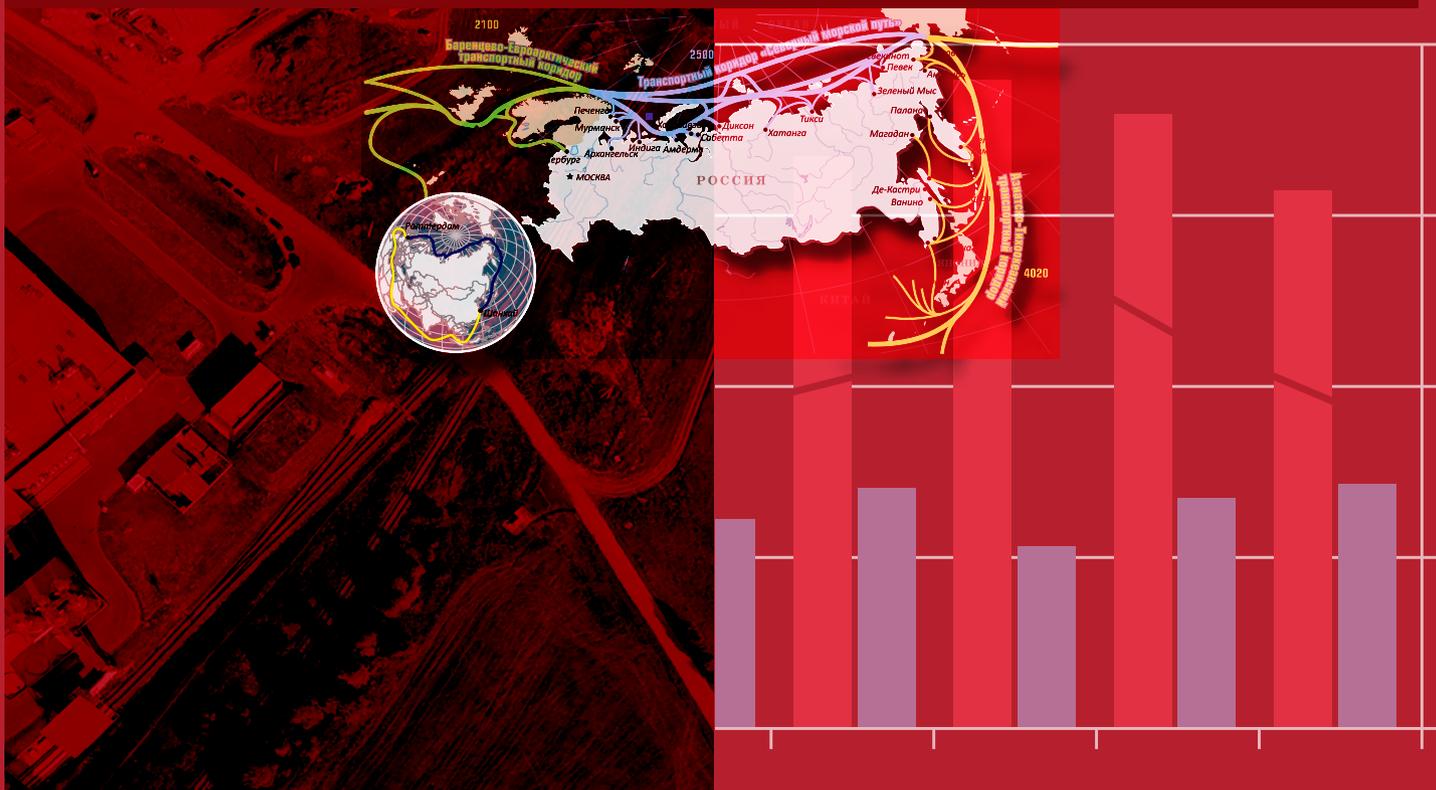


# ПРАКТИКА РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



Охотники за инвестициями

/стр. 54

Ростов: прорывные инвестиции

/стр. 60

Калуга: от автосборки к кластерной диверсификации

/стр. 63

Ульяновск: от иностранных инвестиций к национальным чемпионам

/стр. 66

Риски и перспективы регионального развития

/стр. 70

Мы говорим о трети территории страны

/стр. 74

## Петр Скоробогатый

# Охотники за инвестициями

Десяток регионов создал внутрироссийскую конкурентную среду в погоне за иностранными инвестициями и инновациями с опорой на местные институты развития. Следующими задачами должны стать переориентация на отечественный бизнес, выстраивание глубоких производственных цепочек и выращивание национальных чемпионов



В 2006 году компания «Нестле Россия» стала первым резидентом калужского индустриального парка «Ворсино». С тех пор к ней присоединились еще 16 предприятий, 39 инвестиционных проектов находятся в стадии реализации

**Ж**урнал «Эксперт» продолжает отслеживать лучшие региональные практики развития, благо за последние годы таких примеров становится все больше. Мы видим новый тренд: старт внутрироссийской конкуренции между регионами за инвестиции, трудовые ресурсы и рынки сбыта. В прошлом году мы описали примеры эффективного социально-экономического развития трех областей — Тюменской, Белгородской и Калужской — через призму эффекта консолидации элит (см. «Консолидация элит: лучшие региональные практики» в «Эксперте» № 25 за 2015 год). Удалось нащупать множество сквозных черт, свойственных всем трем моделям: губернатор-долгожитель, сформировавший команду и программу социально-экономического развития; подход к региону как к корпорации;

ставка на новую индустриализацию с созданием внутри региона производств с высокой добавленной стоимостью; продуманная кадровая политика; внимание к социальному развитию на доходы от роста местной экономики. Мы описали горизонт работы регионально-правительства в 15–20 лет, в течение которых элита консолидировалась не только политически — вокруг фигуры губернатора, но и вокруг программы социально-экономического развития. Это и предопределило промежуточные успехи областей.

Но выясняется, что хорошего результата можно достичь и в более короткий период, а фигура губернатора-долгожителя не является непереносимым условием, хотя личностный фактор по-прежнему оказывает фундаментальное влияние на эффективность работы мест-

ной бюрократии. Мы решили обратить внимание на региональные институты развития (РИР), которые были созданы за последние пять-восемь лет в некоторых субъектах страны. Говоря проще, эти структуры нацелены на привлечение инвестиций, поддержку малого и среднего бизнеса и создание промышленных площадок. Правда, из сорока созданных институтов эффективно работают не более десятка, но в тех регионах, где получилось выстроить такую систему, мы видим хороший экономический рост. И вот что важно: меняются губернаторы, а структуры остаются и по-прежнему доказывают свою эффективность. Мы сфокусировали свое внимание на Ростовской и Ульяновской областях, а также не могли обойти вниманием и Калужскую область, не только потому, что она была пионером в вопросе конструирования

## Классификация институтов развития России

Таблица 1

Федеральные	Федерально-региональные	Региональные
Государственные корпорации, агентства и фонды, технопарки, особые экономические зоны Внешэкономбанк, ГК «Роснано», ОАО «Российская венчурная компания», ГК «Фонд содействия реформированию ЖКХ», Инвестиционный фонд РФ, Агентство по ипотечному жилищному кредитованию, Российский сельскохозяйственный банк, «Росагролизинг», Российский фонд информационно-коммуникационных технологий и др.	Межрегиональные институты развития: корпорации развития Уральского федерального округа, Северного Кавказа и Дальнего Востока Региональные ипотечные и венчурные фонды	Корпорации развития Агентства инвестиционного развития Региональные технопарки Институты поддержки малого и среднего бизнеса, кластерного развития, вывода продукции на экспорт, содействия инновационному развитию, продвижению технологических инициатив, узкопрофильные отраслевые институты развития и др.
Источник: «Эксперт»		

системы РИР, но и потому, что эту модель пытались скопировать многие российские субъекты.

Истории успеха доказывают, что РИР эффективны в модели экономики нового типа, индустриальной, промышленной, которая стала ответом на вызовы кризиса 2008 года. Хаотичная «посадка» производств любого типа не приводит к системному прорыву. Отсюда первая проблема — неумение регионов выстроить комплексную стратегию развития.

Вторая болевая точка — излишняя ориентация на зарубежных инвесторов. Понятно, что такой вектор объясняется задачей привлечения иностранного капитала в условиях нехватки национальных средств развития, а также нацеленностью на быструю отдачу в виде новых рабочих мест, налоговых поступлений и политических дивидендов. Однако развитие национального капитала выгодно и каждому региону, и каждому жителю, и стране. Глупо и неперспективно отдавать лучшие годы после девальвации иностранным корпорациям, сколь бы легкими ни казались эти проекты. Поэтому актуальность активной работы с отечественным бизнесом растет, а это требует новых компетенций и системных решений. Таким образом, следующим шагом могла бы стать трансформация РИР в полноценные центры управления региональной экономикой либо их возросшая коммуникация с местными департаментами экономики как кураторами развития регионального хозяйства. Это позволит: а) выстраивать производственные цепочки как внутри региона, так и на внешних рынках; б) завоевывать рынки сбыта для своей продукции; в) выращивать конкурентоспособные прорывные отрасли (с учетом советских заделов и площадок); г) растить национальных чемпионов с собственной производственной и ресурсной базой.

### Институты развития: российская версия

Институты развития в стране появлялись быстро и хаотично. Они не были встроены в программу экономического развития и часто формировались как результат лоббизма различных струк-

тур. Скажем, одними из первых таких институтов стали технопарки, которые образовались на базе вузов еще в начале девяностых, но представляли собой лабораторные площадки для студентов и аспирантов. Лишь многим позже, в 2006-м, была утверждена комплексная программа технопарков для развития высокотехнологичных отраслей экономики.

Середина 2000-х — золотое время институтов развития. Как грибы после дождя, на свет появлялись особые экономические зоны (2005), Инвестиционный фонд РФ (2005), Российская венчурная компания (2006), Российская корпорация нанотехнологий (2007), Внешэкономбанк (2007). «Промышленная политика» и «экономика развития» переставали считаться запретными словосочетаниями, возникла необходимость в создании механизмов для стимулирования хозяйственной деятельности и инновационной модернизации. В институтах развития выделялись эффективные точечные механизмы поддержки тех или иных отраслей экономики взамен комплексной стратегии правительства.

На сегодняшний день можно говорить о том, что система институтов развития разнообразна и систематизирована. По сути, можно выделить три уровня их функционирования: федеральный, федерально-региональный и исключительно региональный (см. таблицу 1).



К первому уровню можно отнести «Роснано», Российскую венчурную компанию, ГК «Внешэкономбанк», Фонд развития инновационного центра «Сколково», Инвестиционный фонд РФ, Агентство по ипотечному жилищному кредитованию, ГК «Фонд содействия реформированию ЖКХ», Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и другие. Одним из самых востребованных институтов за последние два года стал Фонд развития промышленности, в котором власти видят механизм развития и поддержки импортозамещающих производств. За 2015 год фонд одобрил 11 промышленных инвестпроектов на 80 млрд рублей. В качестве антикризисной меры по решению **Владимира Путина** он был докапитализирован еще на 20 млрд рублей.

В списке федеральных институтов развития, которые удачно работают в субъектах федерации, можно выделить, к примеру, региональные ипотечные фонды (по сути это младшие партнеры Агентства по ипотечному жилищному кредитованию), а также региональные венчурные фонды, созданные Минэкономразвития и курируемые Российской венчурной компанией.

К этому промежуточному уровню можно условно отнести и межрегиональные институты развития, которых всего три: корпорации развития Уральского федерального округа, Северного Кавказа и Дальнего Востока. Их учредителем



Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ (первые пятнадцать позиций)

Таблица 2

	Итоговый рейтинг	Регуляторная среда	Институты для бизнеса	Инфраструктура и ресурсы	Поддержка малого предпринимательства
Республика Татарстан	I	A	A	A	B
<b>Калужская область</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>A</b>
Белгородская область	I	C	A	A	B
Тамбовская область	I	B	A	B	C
<b>Ульяновская область</b>	<b>I</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>C</b>
Костромская область	II	B	A	C	B
Краснодарский край	II	A	C	B	B
<b>Ростовская область</b>	<b>II</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
Чувашская Республика	II	A	C	B	B
Тульская область	II	B	B	C	C
Пензенская область	II	D	A	C	A
Ханты-Мансийский автономный округ — Югра	II	C	B	B	A
Москва	II	B	B	C	C
Воронежская область	II	B	B	C	C
Тюменская область	II	D	A	C	B

Источник: АСИ

является российское правительство, но функционируют они в конкретных частях страны. Задача этих структур заключается не в налаживании межрегиональной кооперации, а в точечных инвестиционных инъекциях на территориях опережающего развития (модификация особых экономических зон) в условиях, когда сами регионы по отдельности не могут обеспечить комфортную инвестиционную среду.

Наконец, исключительно региональные институты развития — это фонды поддержки малого и среднего бизнеса, свободные и специальные экономические зоны, корпорации развития территорий, агентства по привлечению инвестиций и другие. Пожалуй, самые распространенные и эффективные из них — структуры, взаимодействующие с малым и средним бизнесом. Их создание еще в середине нулевых было инициировано федеральными органами власти для субсидирования этого сектора экономики. Сегодня они есть в каждом регионе страны. А размер субсидий за десять лет вырос с 0,042% от общей сум-

мы расходов федерального бюджета до 0,12% в 2015 году.

В данном исследовании мы сфокусировали внимание на другом типе РИР — корпорациях и агентствах развития. Такое разделение довольно условно. Считается, что агентства инвестиционного развития занимаются привлечением инвестиций, продвижением региона и сопровождением проектов, это своего рода консалтинг для бизнеса и органов власти. В свою очередь корпорации развития создают индустриальные парки и развивают их инфраструктуру. Однако чаще всего и те и другие функции уживаются под крышей одной и той же организации. Эта неопределенность объясняется просто: если все остальные институты развития создавались сверху (то есть сначала федеральные власти принимали закон, который определял полномочия института развития, потом утверждали под него строку в бюджете и лишь потом организовывали саму структуру), то эти РИР появлялись по желанию региональных властей, а точнее, конкретных губернаторов и их ко-

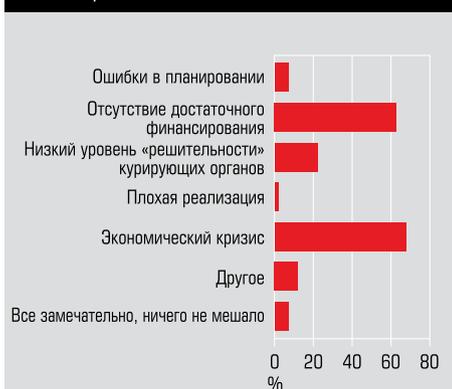
манд. В середине 2000-х годов в ряде субъектов осознали необходимость перехода от консервативной социально ориентированной модели развития к модели роста, основанной на реиндустриализации и формировании высокой добавленной стоимости внутри региона. Как следствие, развернулась охота за инвестициями (в основном иностранного происхождения), обозначилась борьба за благоприятный инвестклимат, инвестиционную привлекательность, снижение административных барьеров. Для этих задач и были созданы РИР.

К началу 2010-х региональные институты развития довольно успешно функционировали в десятке областей. Позже был принят стандарт Агентства стратегических инициатив (АСИ), который, впрочем, лишь задавал базовые условия в части наличия в субъекте единого контрагента для взаимодействия с инвестором, но не указывал на организационно-правовую форму, функции, полномочия и модель деятельности РИР. В итоге часть регионов просто отреагировали на федеральный тренд и попытались руководствоваться лучшими практиками коллег, но, копируя модель, не учитывали важные факторы — социально-экономический потенциал региона, свою ресурсную базу, кадровые возможности, инвестиционные перспективы. Очень частая ошибка — недооценка роли губернатора. Казалось, достаточно просто создать отдельную структуру, и инвестиции сами потянутся. При этом, как показывают успешные примеры, участие первого лица во всех инвестиционных процессах незаменимо.

Комплексно оценить эффективность институтов развития довольно сложно — большая их часть была создана в период с 2011 по 2012 год. Даже назвать их точное число непросто — некоторые

Причины, которые повлияли на вас при исполнении планов

График 3



Источники: НААИР, результаты опроса РИР

Должна ли ваша деятельность быть прибыльной (по мнению кураторов)?

График 4



Источники: НААИР, результаты опроса РИР

Как финансируется ваша деятельность, не подразумевающая «прямого заработка»? График 5



существуют лишь на бумаге либо находятся в стадии ликвидации. Всего их примерно четыре десятка, на субъективный взгляд эффективно работает лишь каждый четвертый РИР.

При этом функционируют даже несколько ассоциаций, которые объединяют те или иные регионы. Крупнейшая и самая авторитетная — Национальная Ассоциация агентств инвестиций и развития (НААИР), образованная в 2006 году Российским союзом промышленников и предпринимателей и некоммерческим партнерством «Национальное агентство прямых инвестиций». Эта организация уже несколько лет подряд проводит комплексный анализ институтов развития, выделяя общие тренды и болевые точки. В дальнейшем мы будем опираться на данные исследования 2016 года, которое подготовили Корпорация развития Среднего Урала и компания «Джи Уан консалтинг бюро» при поддержке НААИР и АСИ.

## Проблемы стандарта

Сегодня регионы сами устанавливают правила игры для своих институтов развития, что не только мешает систематизировать знания об их функционале и эффективности, но и приводит к многочисленным проблемам, подчас с угловой перспективой.

Как правило, РИР — это небольшие структуры со штатом в 20–30 человек, которые сознательно выносятся за рамки органов исполнительной власти. Причины банальны: «инвестиционных ангелов» дистанцируют от местной бюрократии, чтобы исключить влияние тех или иных элитных групп на принимаемые решения, снизить количество чиновничьих инстанций, а также привлечь специалистов высокого уровня на хорошие небюджетные зарплаты. Как мы уже говорили, традиционно выделяют два направления работы — с инвесторами и площадками. Иногда девелопер-

Укажите вашу организационно-правовую форму График 6



ский функционал берет на себя отдельная структура (как в Калуге), либо он остается на совести правительственных чиновников. Бывает, на инвестиционное агентство ложится обязанность искать инвесторов и для социальных объектов — парков, больниц, культурных центров и т. д. Моделей много.

Чаще всего речь идет о следующем функционале РИР: а) продвижение инвестиционных возможностей и проектов региона в России и за рубежом; б) поиск инвестиций в определенный сегмент хозяйства; в) сопровождение инвесторов по принципу «одного окна» при взаимодействии с органами власти; г) создание проектных команд по поддержке и реализации конкретных инвестиционных проектов «под ключ»; д) развитие проектов государственно-частного партнерства (ГЧП); е) взаимодействие с инвестиционными российскими и международными институтами развития для финансирования и поддержки инвестиций на территории региона; е) помощь в получении мер финансовой поддержки разного уровня; ж) подбор земельного участка для «посадки» проекта либо содействие в подведении сопутствующей инфраструктуры.

Впрочем, функционал может быть ужат или расширен по решению «кураторов». Обычно региональное правительство выступает в роли единственного учредителя и акционера РИР (см. график 6). Но бывают исключения. Скажем, в Орловской области четверть акций корпорации находится в собственности муниципального образования «Мценский район», заинтересованного в посадке инвестиций на своей территории. Можно встретить и примеры ГЧП, как в Смоленской области или Якутии. В Самарской области партнером региона выступает Внешэкономбанк, а в Вологодской — банк «Северный кредит». Такие союзы обычно вынужденные — регионам не хватает собственных средств на

обеспечение операционной деятельности агентств развития. Но при этом их работа смещается от продвижения интересов собственно субъекта к задачам, поставленным вторым платежеспособным учредителем.

Проблема финансирования для РИР, пожалуй, одна из фундаментальных (см. график 3). Ведь все обозначенные выше услуги инвесторам за редким исключением оказываются на безвозмездной основе, а в случае с девелоперской работой речь идет о проектах с длинным сроком окупаемости. В то время как региональные правительства в большинстве своем (66%) хотят, чтобы институты развития были прибыльными (см. график 4). Вот и приходится искать различные варианты: заниматься непрофильным бизнесом, переводить часть услуг на платную основу, искать учредителей, но чаще — просто проедать уставный капитал и допэмиссии, что рано или поздно вызывает интерес фискальных органов и прокуратуры. По данным НААИР (см. график 5), в 15 регионах РИР полагаются на госсубсидии, а в семи работают по контракту (этот пример мы подробно рассмотрим в кейсе Ростовской области), что кажется перспективной моделью, ведь в таком случае речь идет не только о понятном финансировании, но еще и о четком целеполагании — не последняя проблема региональных институтов развития.

Неправильный финансовый расчет легко хоронит структуры развития. Скажем, в 2008 году в Якутии было создано ОАО «Корпорация развития Восточной Якутии» для разработки Томпонского горнопромышленного района, чрезвычайно богатого редкоземельными металлами. Учредителями выступили Южно-Верхоянская горнодобывающая компания (74,9%) совместно с республиканским Министерством имущественных отношений. Однако инфраструктура промышленного кластера в этом удаленном районе оказалась просто неподъемной даже для проекта ГЧП. Другой пример — Республика Бурятия, где в капитал местной корпорации развития должны были быть положены средства от продажи трех объектов недвижимости. В итоге реализовать удалось лишь один, и вся история развития со временем утонула в мутных бюрократических водах.

Выходом из финансового голодания могли бы стать специализированные финансовые продукты для РИР на льготных условиях со стороны банков и федеральных институтов развития. Можно надеяться и на создание в отдаленной перспективе федерального фонда поддержки региональных институтов развития.



На ульяновском заводе «Авиастар-СП» строят два самолета для Управделами президента России — Ту-204-300 и Ту-204-100В. Эта серия снова востребована. Кроме того, предприятие занимается серийным производством самолетов Ил-76МД-90А, а также участвует в кооперации по строительству MC-21, SSJ-100. Вместе с воронежским авиазаводом ульяновская компания начала подготовку к производству самолета Ил-112

Денежная проблема особенно актуальна еще и потому, что большинство РИР являются акционерными обществами, по сути квазигосударственными компаниями, которые, с одной стороны, реализуют функции субъекта и не имеют административной и финансовой самостоятельности, а с другой, по своей организационно-правовой форме должны быть прибыльными и прирастать активами. По факту же они финансируются из бюджета области и продают деньги налогоплательщикам. И даже если есть позитивный эффект от их деятельности, то он заметен лишь на экономике всего региона, но не на балансе самой компании. Помимо прочего, у акционерных обществ остается масса традиционных обязательств и проблем (эмиссия акций, раскрытие информации, аудиторские проверки, большой объем отчетности). Земельное, налоговое, бюджетное, градостроительное, экологическое законодательство не учитывает существование РИР. Игнорируют их особый статус и контрольно-ревизионные органы, а защитить от претензий силовиков может только губернатор.

Интересно, что практически все РИР выступают за специализированный статус своих организаций, что не только решило бы организационно-финансовые проблемы таких структур, но и придало бы большую самостоятельность институтам развития. Несмотря на то, что

большую часть управленческих решений РИР принимают региональные власти (в том числе в акционерных обществах), такие институты позиционируются как самостоятельные организации, которые сами ответственны за результат. Однако их деятельность невозможна без тесной коммуникации с разными органами власти, и только «командная» игра приводит к успеху.

«Еще одна ключевая проблема региональных институтов развития — не налаженные взаимоотношения с федеральными институтами развития, — считает **Рафаэль Хусяиншин**, заместитель председателя правления НААИР. — Эти отношения никак не регламентированы, опять же вследствие первичной проблемы: отсутствует понятный стандарт работы РИР. Созданы МСП-банк, Фонд перспективных исследований, Фонд развития промышленности, другие федеральные институты развития. Но регионы жалуются, что правила игры непонятны, непрозрачны. Скажем, на сайте прописаны условия взаимодействия с ними, но когда начинается конкретная работа и конкретное взаимодействие, обнаруживаются десятки дополнительных условий. Мы спрашиваем регионы: вы слышали о федеральных институтах? Да, слышали. Взаимодействовали? Нет, не взаимодействовали. Почему не взаимодействовали? Не понимаем,

как взаимодействовать. Москва должна объяснить правила игры и наконец увидеть эти эффективные институты на региональном уровне».

Подведем итог: большая часть проблем региональных институтов развития идет оттого, что на федеральном уровне просто не существует единых нормативных стандартов их деятельности. Сами компании за редким исключением не принимают решения даже на операционном уровне, а учредители не ставят перед ними четкие целевые ориентиры. Чаще всего регионы просто не понимают, как интегрировать эти структуры в модель управления инвестиционным процессом. От них требуют прибыльности, хотя обязуют оказывать безвозмездные консалтинговые услуги, развивать долгосрочные проекты в сфере инфраструктуры, а иногда и социальном секторе. В итоге РИР просто проедают уставный капитал и ложатся тяжелым грузом на местный бюджет.

Раскрасить эту нерадостную картину позитивными красками позволят следующие три кейса из Калужской, Ульяновской и Ростовской областей. Пожалуй, это одни из самых успешных систем экономического развития, интегрировавшие различные региональные институты развития. Что самое интересное, речь идет о трех различных моделях, подчас различающихся принципиально. ■

## Петр Скоробогатый Ростов: прорывные инвестиции



Крупнейший проект в губернаторской инвестиционной «сотне» — строительство в Ростовской области листопрокатного производства объемом 1 млн тонн продукции в год на базе обанкротившегося Красносулинского металлургического комбината. Сроком его реализации указан 2017 год, но пока инвестор в поиске 29 млрд рублей капитальных вложений

Э

ффективность ростовского регионального института развития доказывают сумасшедшие цифры: каждый рубль из областного бюджета, выделенный на оплату работы Агентства инвестиционного развития Ростовской области (АИР), приносит 130–180 рублей налоговых поступлений от реализованных инвестпроектов при выходе предприятий на полную мощность. Приняв решение создать специализированную организацию по привлечению инвестиций фактически первой в России (в 2004 году), Ростовская область шла на рискованный эксперимент, но теперь его эффективность не вызывает сомнений: за 12 лет работы агентства при его участии в донском регионе стартовали проекты общим объемом инвестиций 6 млрд долларов. Ростовское агентство совсем не

походит на неповоротливую чиновничью структуру: у него четкая специализация, предназначено оно исключительно для работы с инвесторами, избавлено от сопутствующей деятельности вроде возведения инфраструктуры промышленных площадок, помощи малому бизнесу, стартапам и т. п., тогда как в ряде регионов РФ локальные институты развития обязаны заниматься сразу всем вышеперечисленным, что резко снижает КПД по каждому направлению.

Ростовская область в последнее время вообще лидирует по темпам притока инвестиций среди южных регионов страны. Это тем более удивительно, поскольку под боком Краснодарский край, облаканный олимпийским вниманием федеральных чиновников (к слову, по-

сле Олимпиады там начали выстраивать свою корпорацию развития). В 2012–2013 годах на Дону и вовсе был настоящий инвестиционный бум, рост был двузначным (19,4% в 2012 году и 18,9% в 2013-м), но и потом, даже с учетом такой высокой базы, он продолжился. Кроме того, по итогам 2015 года индекс промышленного производства в Ростовской области составил 154,6% — это лучший результат в России, один из лучших в мире среди развитых экономик.

Инвестиционная политика региона строится в соответствии со Стратегией социально-экономического развития Ростовской области до 2020 года, Стратегией инвестиционного развития до 2020 года, а также государственной программой «Экономическое развитие и инно-

вационная экономика» (подпрограмма «Создание благоприятных условий для привлечения инвестиций»). Крупными, приоритетными инвестпроектами занимается областное правительство и лично глава региона **Василий Голубев**. Губернатор руководит Советом по инвестициям, курирует пул «100 губернаторских инвестиционных проектов», которые получают особое внимание региональных властей. Отметим, что «сотня» — понятие условное, список не лимитирован и корректируется по мере реализации проектов. Сейчас, например, в «сотне» — 68 проектов общим объемом инвестиций 531,3 млрд рублей как в традиционных, так и в новых для региона отраслях промышленного производства, ТЭК, сельского хозяйства. Один из главных целевых ориентиров — создание 36,6 тыс. новых рабочих мест. По аналогии с «губернаторской сотней» формируются перечни приоритетных инвестиционных проектов и в крупных муниципалитетах Ростовской области, что помогает мониторить самочувствие инвесторов и ход реализации проектов на местах. Косвенно это говорит еще и о состоянии инвестиционного климата в Ростовской области, который за последние пять-шесть лет заметно улучшился, в результате количество

Ростовская экономика остается привлекательной для инвесторов даже в кризис



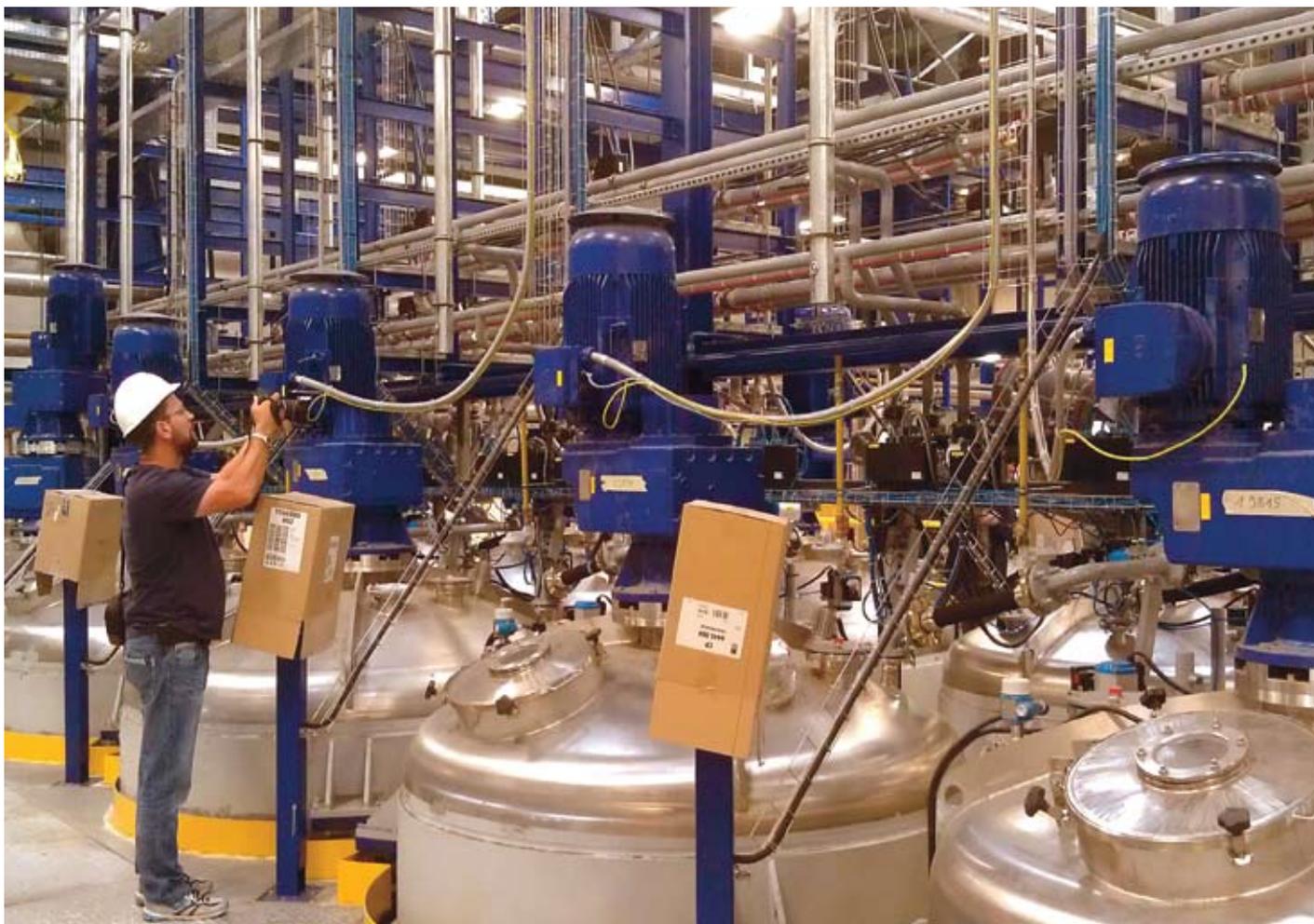
Источник: Ростовстат

инвесторов выросло в несколько раз, их стало необходимо ранжировать, а работа с ними стала системной. Экономический блок правительства, вся региональная инвестиционная инфраструктура «настроены» губернатором Голубевым подобно двигателю, где у каждого элемента свои уникальные функции, но движение вперед возможно только благодаря совместным усилиям. Добавим: и личному отношению того, кто находится «у руля». Различные модели специализированной организации по привлечению инвестиций в Ростовской, Калужской,

Ульяновской областях, Татарстане и других субъектах федерации, успешных и результативных, похожи в одном: все они получают поддержку первого лица региона.

Вернемся к институтам развития Ростовской области (см. схему). Малому бизнесу здесь помогает региональное Агентство поддержки предпринимательства (РРАПП). Ростовская область решила облегчить доступ предпринимателям к заемным средствам и через агентство предоставляет им финансирование в сумме от 1 млн до 3 млн рублей под ставку до 10% годовых сроком до трех лет. Процентная ставка не увеличивалась уже четыре года и в ближайшее время, как обещает правительство, расти не будет. Объявлены двухгодичные налоговые каникулы для впервые зарегистрированных индивидуальных предпринимателей в производственной, социальной и научной сферах. Минувшей осенью принято решение ввести нулевую ставку налогообложения и для начинающих предпринимателей в сфере бытового обслуживания.

Агентство инвестиционного развития Ростовской области занимает отдельное место в системе институтов развития, выстроенной в регионе. Отдельное — в прямом смысле слова. Это негосударственная структура, работаю-



щая по пятилетнему госконтракту (уже третьему с момента создания) на конкурсной основе. Агентство генерирует новый трафик инвесторов, убеждает их выбрать именно Ростовскую область и затем сопровождает проекты вплоть до сдачи объекта в эксплуатацию, а на самом деле и дольше. Все услуги АИР для инвесторов бесплатны. Объем финансирования самого агентства составляет примерно 30–35 млн рублей в год, это один из самых скромных бюджетов для аналогичных структур. При этом в активе АИР успешные инвестиционные истории таких международных и отечественных компаний, как Mars, Louis Dreyfus, Coca-Cola, PepsiCo, Guardian, Air Products, Praxair, Ball, Danone, «ТехноНиколь», «Балтика» (Carlsberg), «Талосто», «Интеко», «Мишкино», «Глория Джинс», Auchan, Leroy Merlin, «Лента», «О'Кей», Castorama, Decathlon, X5 Retail Group и др.

Из свежих примеров — проект российской корпорации «ТехноНиколь» с инвестициями 3,2 млрд рублей. Производство каменной ваты, которое «ТехноНиколь» вводит в эксплуатацию в Ростовской области этим летом, будет самым большим «пусковым» объектом в России среди новых производств стройматериалов. Отметим, что завод «ТехноНиколь» расположен на так называемых бывших шахтерских территориях Ростовской области — близ города Красный Сулин, где в свое время в чистом поле донские власти начали создавать индустриальный парк. В этот гринфилд, появившийся с нуля, без федеральных льгот, удалось привлечь одного из мировых лидеров в производстве листового стекла — американскую компанию Guardian, которая реализовала проект стоимостью 260 млн долларов. Здесь же запустила производство промышленных газов другая американская компания — Praxair. Теперь готов к работе и завод «ТехноНиколь».

Донские власти намерены повторить успех Красного Сулина в шахтерском моногороде Гуково, где при поддержке правительства РФ в этом году создана первая на юге России территория опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР). Уже сейчас на статус резидентов ТОСЭР «Гуково» претендуют 16 компаний, готовых инвестировать несколько миллиардов рублей.

«Наш приоритет — стратегические инвесторы, проекты создания новых для региона индустрий, — рассказывает Игорь Бураков, генеральный директор Агентства инвестиционного развития Ростовской области. — Это самая ценная для региона инвестиционная активность — с точки зрения диверсификации экономики, прибавки к бюджету и ВРП, возможностей для развития малого и среднего бизнеса, формирования новых технологических цепочек. Сейчас доля индустриальных проектов в портфеле Агентства инвестиционного развития Ростовской области составляет более 60 процентов. В поиске инвесторов агентство делает ставку на лидеров отраслей, поскольку ведущие компании при любой экономической ситуации чувствуют себя лучше рынка, им не требуется помощь в поиске финансирования, организации сбыта и так далее. Чем в больших рыночных сегментах регион представлен, тем легче справляться с любыми сложностями и турбулентностями в экономике. Сегодня донская экономика — одна из самых диверсифицированных в стране: 80 процентов ВРП Ростовской области делают больше трех тысяч компаний».

Ростовская область — номер один в Южном федеральном округе по объему иностранных инвестиций на душу населения. В то же время в проектном портфеле АИР количество проектов российских компаний в последние два года выросло на 12%. «Мы по-прежнему в первую очередь более востребованы в качестве сер-

виса для внешних инвесторов, — считает Игорь Бураков. — Опять-таки, мы концентрируемся на глобальных лидерах отраслей, а это чаще всего иностранные компании. Впрочем, постепенно национальные компании окрепли, и многие из них тоже вышли на лидерские позиции, причем порой в самых неожиданных сегментах рынка».

Обязательным пунктом в перечне конкурентных преимуществ, которые субъекты РФ предлагают инвесторам, стало наличие индустриальных парков — площадок с готовой инфраструктурой, для создания которых государство, как правило, использует модель региональных корпораций развития, выполняющих роль девелоперов и управляющих компаний. Деньги на инфраструктуру для гринфилдов поступают путем внесения средств в акционерный капитал корпораций. Но такая работа «на опережение» часто не дает желаемого результата, поскольку инвесторов в первую очередь интересует не наличие коммуникаций, а их стоимость. Поэтому в Ростовской области инфраструктурные расходы резидентов стали субсидировать напрямую из бюджета. Здесь поддерживают не индустриальные парки с гипотетическими будущими резидентами, а конкретные проекты, в которые уже вложены деньги. Построен завод — инвестору возвращают 50% расходов на инфраструктуру. Для резидентов Гуковского индустриального парка в рамках территории опережающего развития размер субсидий на инфраструктуру — 80%. В итоге потраченные регионом средства гарантированно возвращаются в бюджет в виде налогов от новых предприятий. Помимо прочего движение вслед за инвестором позволяет не привязываться к выбранным под некий индустриальный парк локациям, а развивать всю территорию области. ■

Схема институтов развития Ростовской области



## Петр Скоробогатый Калуга: от автосборки к кластерной диверсификации



ОЛЕГ СЕРЕЧНИКОВ

В 2015 году завод «Вольво» в Калуге в ответ на кризисные вызовы объявил бессрочные каникулы, но после встречи с главой региона одумался и даже пообещал запустить конвейер по выпуску грузовиков

**К**алужская область давно стала эталоном региона, выстроившего сбалансированную систему институтов развития, при поддержке которых реализуются практически все инвестиционные проекты. Во многом поэтому ее постоянно критикуют, хотя ошибки при строительстве новой для страны модели экономики были неизбежны. Чаще всего вспоминают излишне концентрированную ставку на иностранные автопроизводственные мощности («плохо диверсифицированная отверточная сборка»), пострадавшие в кризис, и огромные вложения в создание промышленных площадок. Попробуем оценить результат этой более чем десятилетней деятельности.

Первый институт развития в Калужской области появился в 2000 году, сразу после победы **Анатолия Артамонова** на губернаторских выборах. В структуре

министерства экономики было создано ГАУ «Агентство регионального развития», целью которого стало создание комфортной бизнес-среды для привлечения инвестиций. Якорный инвестор нашелся не сразу, но, когда удалось заманить в Россию Volkswagen, потребовалась отдельная структура для его «посадки». Так в 2007-м появилась Корпорация развития Калужской области, которая занялась инфраструктурой территорий развития и финансированием проектов с привлечением кредитных средств под гарантии правительства области. Собственных средств области поначалу не хватало. Удалось договориться с ВЭБом о выделении кредитной линии на 2,4 млрд рублей. Во многом именно эти огромные вливания и предопределили стартовый успех калужской модели — коллеги в других регионах таких финансовых возможностей не имели или сразу избра-

ли иной путь: предлагали инвесторам самим вкладываться в инфраструктуру либо отчислять фиксированную часть прибыли (помимо налогов) в пользу управляющей компании или института развития.

Всего же с 2008 по 2016 год корпорация вложила в проекты развития инфраструктуры промышленных парков области 14,3 млрд рублей, из которых 12,4 млрд — кредитные средства Внешэкономбанка и 1,9 млрд рублей — собственные средства корпорации, полученные от реализации земельных участков. За это время поступления из областного бюджета в корпорацию составили 8,2 млрд рублей, в том числе 4,7 млрд рублей — бюджетные инвестиции и 3,5 млрд рублей — субсидии на строительство объектов инфраструктуры.

Оценим результаты: объем налоговых поступлений от предприятий — рези-

## Динамика иностранных и российских инвестиций в основной капитал

Показатель	Единица измерения	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Объем инвестиций в основной капитал	млн руб.	74 489,0	77 353,8	95 970,0	98 083,7	99 785,8	92507,9
в том числе							
объем инвестиций российских компаний	млн руб.	42 436,5	52 710,1	67 700,7	76 711,9	72 652,4	63 681,3
иностранные инвестиции	млн руб.	32 052,5	24 643,7	28 269,3	21 371,8	27 133,4	28 826,6
Доля российских инвестиций в общем объеме инвестиций в основной капитал по Калужской области	%	57,0	68,1	70,5	78,2	72,8	68,8

Источник: правительство Калужской области

дентов промышленных парков (95 инвестиционных проектов) составил 26,6 млрд рублей только в областной бюджет. На рубль бюджетных затрат поступило более 3,2 рубля налогов от резидентов. Кроме того, за тот же период объем поступлений налогов и таможенных пошлин в федеральный бюджет с территории промышленных парков составил 228,3 млрд рублей. Эти цифры лучше всего отражают эффективность деятельности корпорации. По словам представителей власти, «выбранный механизм развития экономики региона посредством привлечения кредитных ресурсов через специализированную уполномоченную организацию по созданию инфраструктуры промышленных парков, а не через прямое бюджетное финансирование, позволяет избежать пиковых нагрузок на областной бюджет». При этом финансовое положение самой корпорации оценивается как устойчивое. По состоянию на 31 декабря 2015 года стоимость ее чистых активов составляла 4,8 млрд рублей, это больше уставного капитала, который на ту же дату составлял 3,9 млрд рублей. Коэффициенты ликвидности превышают нормативные значения.

Вернемся к региональному развитию. К счастью, правительство не остановилось на создании автомобильного кластера (со временем туда пришли не только Volkswagen AG (ИП «Габцево»), но и PSA Peugeot Citroen-Mitsubishi Motors Corporation (ИП «Росва»), Volvo Truck Corporation (ИП «Калуга-Юг»)). Регион постепенно выстроил фармацевтический, агропромышленный, транспортно-логистический, информационно-технологический, туристический и авиационно-космический кластеры. Такая диверсификация поддерживает экономику региона во время кризиса, который очень больно ударил именно по автомобильному производству. Привлечение инвесторов шло по накатанной благодаря отлаженной управленческой модели.

Комплексный экономический анализ и прогнозирование социально-экономического развития выполняет министерство экономического развития области, которое ориентируется на

госпрограмму «Экономическое развитие Калужской области», подпрограмму «Формирование благоприятной инвестиционной среды», а также на Стратегию социально-экономического развития Калужской области до 2030 года. Целевые индикаторы — темп роста инвестиций в основной капитал, доля инвестиций во внутреннем региональном продукте, количество созданных новых рабочих мест, коэффициент обновления основных фондов и т. д., всего девять показателей (см. таблицу).

Региональный МЭР — главный куратор институтов развития региона и заказчик инвестиционного и промышленного векторов развития (см. схему). Под ним находится Агентство инновационного развития, которое поддерживает высокотехнологические отрасли. За инвестиционную часть работы отвечает управление инвестиций: Корпорация развития — государственный девелопер, курирует вопросы земли, техники, инженерной инфраструктуры. Агентство развития — государственный консультант, приводит инвесторов, обеспечивает их сопровождение, взаимодействие с федеральными структурами, представляет область на инвестиционных форумах. АО «ОЭЗ ППТ «Калуга»» занимается развитием площадок особой экономической зоны, «Индустриальная логистика» совершенствует транспортно-логистическую инфраструктуру, Агентство развития АПК

поддерживает бизнес на селе. Важно понимать, что речь идет о консолидированной команде с жесткой вертикальной структурой госуправления.

С 2006 года в регион привлечено 452,6 млрд рублей прямых инвестиций (ежегодный рост вплоть до 2015 года), открыты 86 промышленных производств, в том числе девять — в 2015 году. В регионе не делят инвесторов на российских и зарубежных. Для всех равные условия. Но вот интересный момент: из 18 новых инвестпроектов, вошедших в реестр министерства экономического развития области в 2015 году, 70% — российские компании. Для сравнения: пять лет назад отечественных проектов было только 43% (см. график).

Очевидный рост количества российских инвестиций в общем объеме калужского портфеля объясняется не только усложнившимися отношениями с Западом, но и вниманием областных чиновников к выстраиванию технологических цепочек. Заметнее всего этот тренд в автокластере, тем более что перед глазами пример АвтоВАЗа, который не просто растерял российских смежников, но и вследствие удорожания валюты практически разрушил производственную модель, базирующуюся на иностранных автокомпонентах. По словам областных властей, в Калуге формируются не только кооперационные связи, но и полноценные технологические цепочки. Например, завод «Кадви» с 2014 года поставляет автокомпоненты на завод «Вольво». Кроме того, предприятие тесно сотрудничает с итальянскими компаниями Gervasi и Cellino. Калужское ООО «Элмат» построило новый цех, закупило оборудование, затем заключило контракты на оказание услуг (порошковая окраска, в перспективе — автокомпоненты) с рядом предприятий автокластера. Первоначально совместное российско-испанское предприятие «СИ-Ай-И-Автоком» (сегодня это полностью российский завод МПК), созданное на базе Калужского завода автомобильного электрооборудования, поставляет автокомпоненты на заводы Reydel, Faurecia и Lear. В свою очередь эти компании, будучи поставщиками



первого уровня, поставляют готовые изделия на «Фольксваген Груп Рус», «ПСМА Рус» и другие автозаводы. Людиновский Агрегатный завод работает с компанией AIS Automotive Interior Systems GmbH. Калужский электромеханический завод и Samsung рассматривают возможность кооперационного взаимодействия в производстве комплектующих для стиральных машин.

Технологические цепочки активно выстраиваются в фармацевтическом кластере, который объединяет более 64 участников — крупнейших международных и российских фармконцернов, средние и малые инновационные компании, научно-исследовательские и образовательные центры. Только в прошлом году в регионе начали работать сразу три крупных фармзавода — Novo Nordisk, AstraZeneca и «НиармедикПлюс». На этот год запланировано открытие еще двух — «Сфера-Фарм» и «Фарм-Синтез». Объединенные в формате кластера большие и малые компании ведут совместные проекты разработки и вывода на рынок новых препаратов — всего подобных проектов более десяти. Два совместно разработанных препарата — кабергалин и прукалаприд — получили в 2015 году решение Минздрава России о госрегистрации для медицинского применения. Кроме того, в рамках калужского фармкластера сегодня уже производятся субстанции для изготовления готовых лекарств. «Мир-Фарм» производит такое сырье для компании STADA. В рамках совместных научно-исследовательских работ с международной фармацевтической компанией Bayer HealthCare разработана инновационная фарм субстанция компанией «Бион», которая является единственным поставщиком данной субстанции. В рамках курса

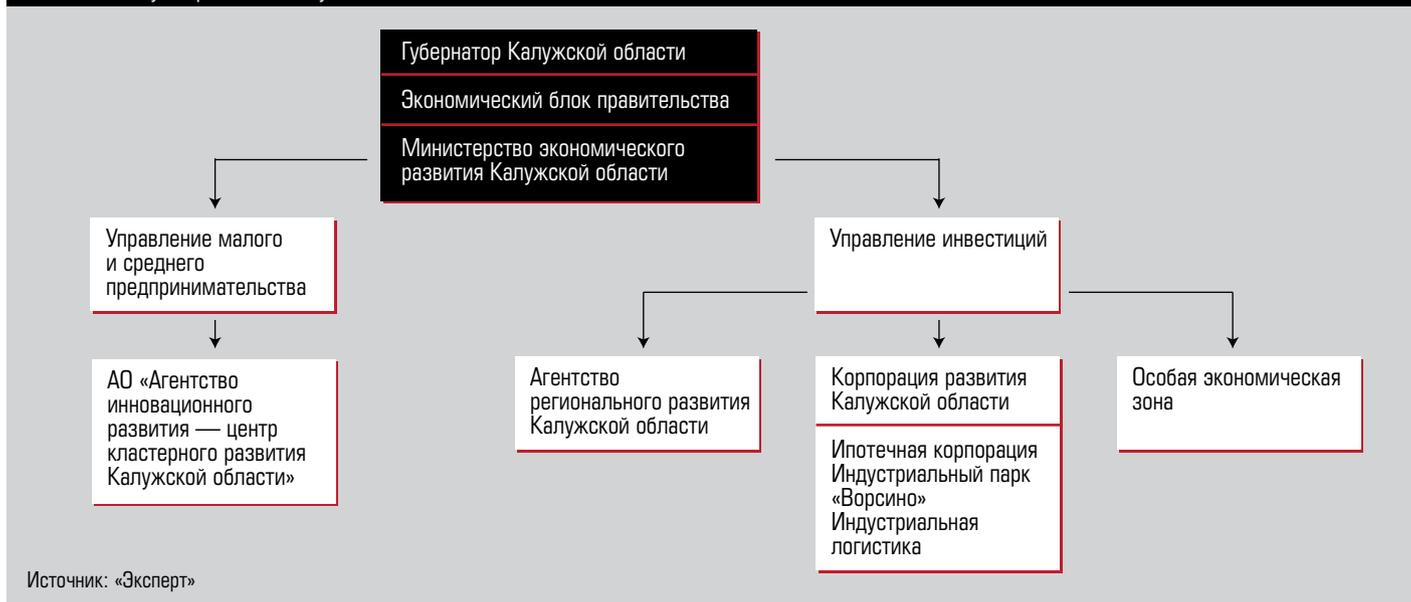
правительства на постепенное снижение доли импортируемых медицинских работок это наиболее перспективный подход к развитию кластера.

Чем привлекает инвесторов Калужская область? Выстроеными и инфраструктурно подготовленными индустриальными парками, синхронной работой институтов развития, отлаженной за годы инвестиционной культурой и, наконец, льготами. Область предоставляет инвесторам пакет льгот по налогу на прибыль, на имущество, ранжированный в зависимости от объема инвестиций. Порог получения налоговых каникул — 10 млн рублей. Фармацевтическим предприятиям налоговые льготы на имущество предоставляются на срок до пяти лет. В особой экономической зоне «Калуга» еще более лояльный налоговый режим, который предусматривает снижение ставок налога на прибыль и социальных взносов, освобождение на пять лет от земельного налога и на десять лет — от транспортного.

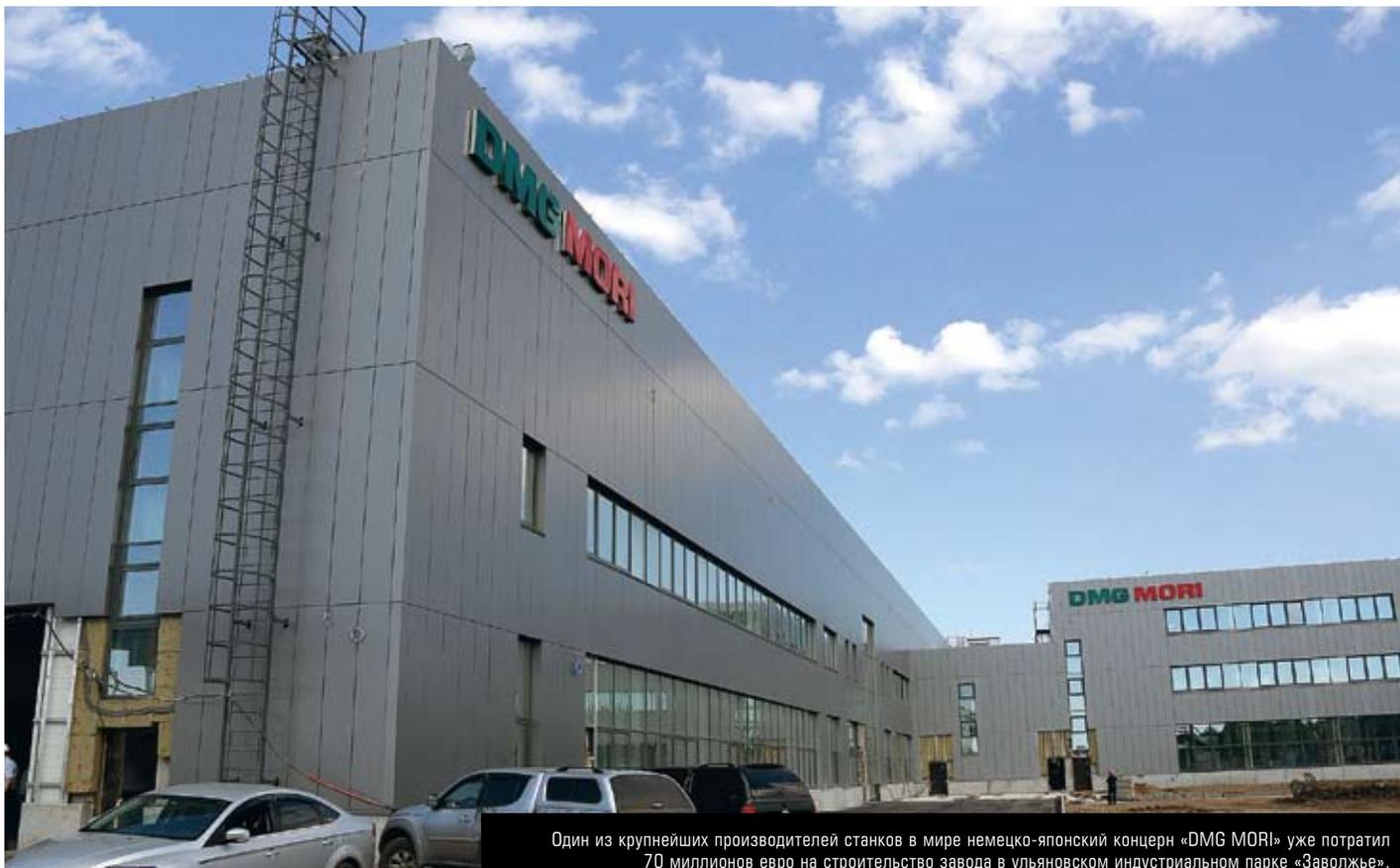
В последние два года особое внимание уделяется сельскохозяйственному сектору. С 2014 года работает Агентство развития агропромышленного комплекса Калужской области, которое сопровождает сельскохозяйственные проекты на всех этапах, от подбора оптимальной площадки до информационной поддержки после запуска проекта. На создание и развитие фермерских хозяйств выделяется грант — единовременная безвозмездная помощь. Максимальный размер — до 21,6 млн рублей. Кроме того, область субсидирует часть затрат на создание и развитие сельскохозяйственных предприятий, приобретение техники, животных, семян, современного оборудования, обслуживание привлеченных кредитов.

Поддерживают областные власти и экспортный потенциал компаний, причем, что важно, не только крупных предприятий, но и малых инновационных, обладающих существенным технологическим потенциалом. Таким компаниям субсидируют часть процентов по коротким кредитам в российских банках, некоторые затраты по лицензированию и сертификации, а также правовой безопасности интеллектуальной собственности; оказывают помощь при участии в выставках. Помимо программ министерства экономического развития по поддержке развития экспортного потенциала малого и среднего бизнеса работает программа «Развитие предпринимательства и инноваций», в рамках которой, но уже на общих условиях, представители экспортных компаний могут рассчитывать на субсидирование части затрат по лизингу и приобретению производственного оборудования. На базе Государственного фонда поддержки предпринимательства Калужской области с октября 2011 года работает центр координации поддержки экспортно ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства (Центр экспортного развития Калужской области). Он оказывает предприятиям поддержку в привлечении инвестиций, поиске потенциальных деловых партнеров, установлении и развитии взаимовыгодного сотрудничества, организации участия экспортно ориентированных компаний региона в международных выставках, деловых миссиях, а также содействует выходу субъектов малого и среднего предпринимательства области на международные рынки товаров, услуг и технологий, повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности.

Схема институтов развития Калужской области



## Петр Скоробогатый Ульяновск: от иностранных инвестиций к национальным чемпионам



Один из крупнейших производителей станков в мире немецко-японский концерн «DMG MORI» уже потратил 70 миллионов евро на строительство завода в ульяновском индустриальном парке «Заволжье». Еще столько же зарубежные станкостроители потратят на создание инженерингового центра, где будут работать российские специалисты и появятся условия для трансфера технологий

**И**нвестиционные успехи Ульяновской области трудно оценить однозначно. С одной стороны, поступательный рост инвестиций на протяжении десяти лет, с другой — небольшой объем экономики и пока еще незначительное количество конкурентных крупных инновационных производств. Впрочем, здесь нужно учитывать два фактора. Во-первых, низкий старт — в середине 2010-х вообще шел разговор о слиянии региона с Самарской областью и Республикой Татарстан. Целостная экономика практически перестала существовать, распавшись на экономики нескольких неблагополучных моногородов; уровень бедности — 32%, феноменальный уровень безработицы, месячная заработная плата — около 9 тыс. рублей. Первой задачей для **Сергея Морозова**, который возглавил область в 2005 году, стала необходимость сшивки экономических процессов и восстано-

ления советских производств из руин. Лишь чрез несколько лет была сформулирована задача построения новой экономики, в основу которой был положен главенствующий принцип: привлечение промышленных инвестиций. Толчок этому решению придал кризис 2008–2009 годов. В итоге общий объем инвестиций за десять лет составил 600 млрд рублей. А во второй этап кризиса 2014 года Ульяновская область уже показывает лучшие результаты, чем в среднем по России. ВВП области вырос в прошлом году на 2%, рост промышленного производства составил 0,8% (в среднем по России спад на 3,4%).

Интересно, что в десятилетнем восстановлении экономики региона особую роль сыграл малый и средний бизнес (МСБ), пока его рост не подкосил кризисный 2014 год (см. график 3). Но если посмотреть на данные 2013 года,

то МСБ вложил в экономику области 50 млрд рублей, притом что федеральные тяжеловесы все вместе смогли сгенерировать лишь 40 млрд рублей. В прошлом году в области удалось создать 22,5 тыс. новых рабочих мест, из них только 5 тыс. в крупных инвестиционных проектах и порядка 17 тыс. — в малом бизнесе. Большую часть этого сектора составляют торговля и услуги (62%), что естественно для этого сегмента по общероссийским меркам. Что касается числа малых производственных предприятий, то в Ульяновской области их доля составляет 21% против 16% по России в целом. Причиной бума в секторе МСБ стал региональный пакет мер поддержки: введение максимального количества видов деятельности по патентной системе налогообложения, налоговые каникулы для начинающих предпринимателей в течение двух лет с начала регистрации, льготные ставки

**За 10 лет объем инвестиций в ульяновскую экономику вырос в семь раз** График 1



**Источники инвестиций в Ульяновской области за период с 2009 по 2015 годы** График 2



**Объем инвестиций в сегменте малого и среднего бизнеса Ульяновской области рухнул с началом новой фазы кризиса** График 3



при исчислении налога на имущество, благоприятные условия для выкупа субъектами МСП недвижимого имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности (рассрочка до пяти лет, площадь до 20 тыс. кв. м). Особую роль играет и РИР «Корпорация развития предпринимательства» — он координирует работу нескольких институтов развития, которые оказывают поддержку МСБ в микрокредитовании, поручительстве по кредитным договорам, работе по экспортным рынкам, контролирует работу муниципальных центров развития предпринимательства и бизнес-инкубаторов. В связке с чиновниками работает и общественная организация Ассоциация ульяновского бизнеса (объединяет представителей РСПП, «Опоры России» и «Деловой России»). Она не только продвигает продукцию малого бизнеса, но и присутствуют на переговорах по новым инвестиционным проектам, чтобы приходящий иностранный бизнес сразу понимал, какие функции он отдаст на аутсорсинг отечественным предприятиям.

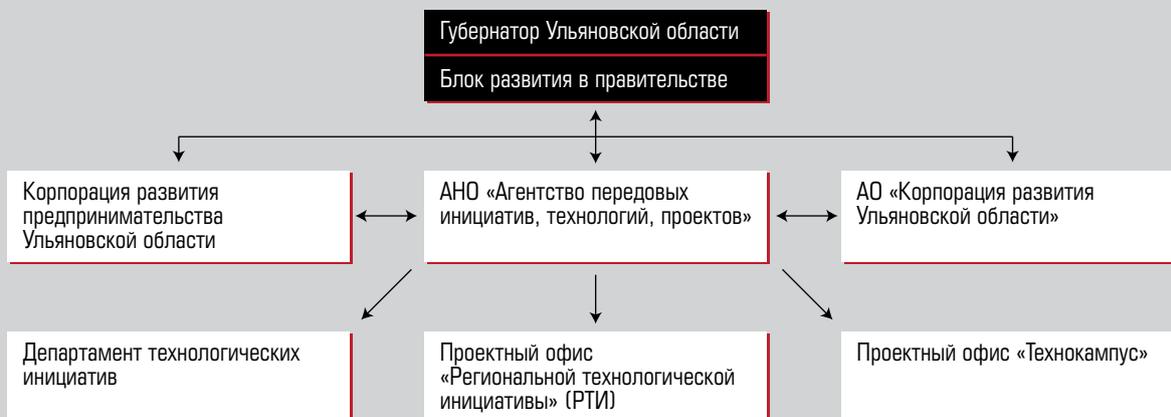
Второй момент, важный для понимания модели экономического развития области, — постоянная эволюция управленческой системы с опорой на институты развития. Структура меняется в зависимости от масштабирования задач. В начале 2009 года появилась Корпорация развития Ульяновской области — региональный институт развития со стопроцентно государственным капиталом. Этот РИР занимается и привлечением инвестиций, и сопровождением крупных инвестиционных инфраструктурных проектов, и созданием и развитием промышленных парков (greenfield и brownfield). В настоящее время на разных этапах создания находится около десятка таких площадок, в перспективе — ввод нескольких частных промышленных парков, в том числе на территории Ульяновского автомобильного и Димитровградского автоагрегатного заводов.

Ульяновская область сама выступила инвестором, вложив бюджетные средства в создание инфраструктуры, в финансирование институтов развития и

улучшение инвестиционного климата. Корпорация развития потратила на эти цели около 450 млн рублей. Вложения отбиваются за счет налоговых поступлений резидентов промышленных площадок. «Инвестиции в инфраструктуру, в организационное окружение инвестпроцесса приносят прибыль в виде новых рабочих мест, налогов и улучшения среды проживания. За прошедшую пятилетку налоги от привлеченных инвесторов, несмотря на все льготы, составили более 11,5 миллиарда рублей — или примерно десять процентов от собственных доходов областного бюджета», — объясняет губернатор Сергей Морозов.

Созданная инфраструктура уже смогла заинтересовать серьезных инвесторов, лидеров рынка. Только в 2015 году в область пришли 16 крупных инвесторов с объемом инвестиций 25 млрд рублей и планами создания 3 тыс. рабочих мест. Например, в станкостроительной отрасли появились предприятия немецкой компании Hermle, чешской Trimill, компания «Авиановтех» предполагает построить в портовой зоне крупный ло-

**Схема институтов развития Ульяновской области**



гистический центр, финская корпорация Fortum оборудует ветропарк мощностью 35 МВт, китайская компания «Золотая гора» готовится к запуску производства плитки из натурального камня. На 2016 год запланирован ввод в строй завода по производству шин Bridgestone, завода по производству автокомпонентов турецкой компании Martur, немецкого завода по производству пластиковой упаковки компании Jokey Plastik, строительство животноводческого комплекса на 5 тыс. голов крупного рогатого скота и завода по производству чугуно-стального литья сталелитейной компании «Памир».

Кластерный принцип развития промышленности вынуждает чиновников обратить внимание на выстраивание производственных коопераций. В правительстве так видят этот процесс: «Мы стремимся решать две главные задачи: обеспечивать формирование самодостаточных цепочек поставщиков для локализации производства импортозамещаемой продукции на территории региона и обеспечивать рынки сбыта для той продукции, которая у нас уже давно и успешно производится. Поэтому к категории смежников у нас относятся как российские, так и иностранные компании, у которых сложились или складываются эффективные производственные цепочки с резидентами ульяновских кластеров и промышленных парков». Скажем, не так давно Ульяновской области удалось заманить японского автогиганта компанию Isuzu, стартовавшего с крупноузловой сборки автомобилей. За собой иностранцы потянули японских же смежников. Но в итоге, казалось бы, сугубо заграничная история обернулась созданием единого автокластера в партнерстве с отечественным УАЗом. Основные конкуренты пытаются развивать производственную кооперацию, в рамках которой ряд отечественных смежников и производителей компонентов масштабировали свой бизнес. В планах области — российско-японское производство с уровнем локализации 60–70%.

Пока инвестиционная модель Ульяновской области все же в большей степени заточена на привлечение якорных инвесторов в кластеры (существует три основных направления кластерного развития: ядерная технология, авиация, большой задел для формирования material base (к нему относятся микроэлектроника, ИТ-технологии)), создание производств с высокой добавленной стоимостью и новых рабочих мест и постепенную локализацию. Но есть четкая стратегия развития региональной экономики.

Возьмем, к примеру, лидера мирового станкостроения — компанию DMG

Mori, которая несколько лет назад вошла в промышленную зону «Заволжье» с проектом крупноузловой сборки. Вместе с двумя советскими станкостроительными заводами она стала фундаментом кластера, куда за несколько лет удалось привлечь еще несколько зарубежных компаний. Оценив внимание и поддержку региональных властей, а также растущий внутренний спрос, DMG Mori построила российское конструкторское бюро, чтобы усовершенствовать продукт под запросы отечественных партнеров-потребителей.

Этот подход применяется ко всем инвесторам. Ульяновские власти пытаются решить конкретную задачу: не только локализовать отечественную сборку, но и обеспечить трансфер технологий с дальнейшим выходом на собственные инновационные производства. Компания Mars строит научно-исследовательский центр (четвертый в мире НИЦ по кормам для домашних животных). Robert Bosch, Fresenius Medical Care, DMG Mori основали обучающие центры, которые позволяют повышать квалификацию специалистов, учат работать с современным оборудованием и материалами по современным технологиям. Следующим шагом после освоения иностранного опыта должно стать создание уже отечественных научно-исследовательских центров, технокампусов, R&D-центров.

Если упростить схему, можно сказать, что Ульяновская область движется по следующей траектории: на старте — привлечение иностранных инвесторов со сборочными производствами, следом — локализация, становление и расширение производства компонентов и услуг в кластерной системе, и, наконец, третья задача заключается в развитии технологического предпринимательства, создании инноваций внутри региона, что в перспективе позволит создавать передовые уникальные продукты с перспективой завоевания новых рынков. У местных чиновников есть понимание, что эти три процесса должны развиваться не последовательно, а одновременно. А поэтому система институтов развития в модели экономического развития глубоко эшелонирована (см. схему).

Стратегические задачи определяет губернатор при поддержке экономического блока правительства, в частности координационного совета институтов развития. Отраслевые приоритеты определены в Стратегии социально-экономического развития Ульяновской области до 2030 года. Под руководством находятся два института развития, ответственные за привлечение инвесторов, их сопровождение, возведение

и обеспечение инфраструктуры промышленных площадок. АО «Корпорация развития Ульяновской области» занимается девелоперской работой и крупными инвестиционными проектами, Корпорация развития предпринимательства — малым и средним бизнесом. С узкоотраслевыми проектами работают институты развития при региональных министерствах. Это одна часть работы.

Кроме того, отдельным «мозговым центром» правительства является АНО «Агентство передовых инициатив, технологий и проектов» (АНО АПИТП), под ним три проектных офиса, которые занимаются продвижением передовых идей, проектов и технологий, опережающим индустриальным инновационным развитием и развитием человеческого капитала. Эта система создана совсем недавно в рамках регионального конкурса Национальной технологической инициативы (НТИ), проведенного под эгидой Агентства стратегических инициатив и Российской венчурной компании. НТИ — программа мер по формированию принципиально новых рынков и созданию условий для глобального технологического лидерства. Экспертами от региона определены следующие приоритетные направления: AeroNet (распределенные системы беспилотных летательных аппаратов), EnergyNet (распределенная энергетика от personal power до smart grid, smart city), NeuroNet (распределенные искусственные компоненты сознания — здесь подразумевается автоматизация процессов, создание производящего оборудования). Для создания базы развития экономики технологического предпринимательства в Ульяновской области будет реализован проект «Технокампус 2.0». Его драйвером является Ульяновский наноцентр ULNANOTECH.

Главное — то, что создание узкопрофильных офисов и координирующей структуры в виде АНО АПИТП позволяет самому региону решить управленческую задачу по определению рынков будущего, консолидировать ресурсы и кадры на стартапах и коммерциализации технологий в конкретных точках, а также определить приоритеты инвестиционной работы для других институтов развития по привлечению в регион конкретных иностранных инновационных компаний по заявленному профилю. То есть система РИР приняла завершённый вид: модель фокусируется на привлечении иностранных инвестиций, локализации производства, создании кооперационных и технологических цепочек и выходе на отечественный инновационный продукт. Правда, последний пункт реализован лишь на бумаге. ■

Петр Скоробогатый

# Риски и перспективы регионального развития

Анализ успешных инвестиционных моделей Калужской, Ульяновской и Ростовской областей с опорой на различающиеся системы институтов развития доказывает, что эффективные управленческие и кадровые решения на местах важнее образцовых институциональных схем. Надо лишь прагматично определить «свою» стадию развития региональной экономики

**О**дин из важных вопросов, оставшихся за рамками нашего прошлогоднего регионального доклада, заключался в следующем: возможно ли успешное развитие субъекта Российской Федерации в условиях, когда местные элиты не консолидированы, конкурируют друг с другом или просто нейтрально-пассивны. Мы не смогли дать ответ на этот вопрос из-за ограничений самого исследования, посвященного лишь трем областям. Но есть регионы, которые не теряют темп поступательного развития при смене главы. А ведь в российских реалиях такие политические метаморфозы чаще всего означают не только уход старой команды, но и кардинальную перетряску интересов, в том числе финансовых. Это, например, Ростовская, Брянская, Тамбовская области, Республика Татарстан, Красноярский край. Показатель стабильности и преемственности — сохранение региональных институтов развития (РИР), доставшихся от предшественника; конечно, если они эффективны. Но если они эффективны, то становятся хребтом обновленной системы.

А вот другой вопрос: возможно ли успешное развитие региона при либеральном, а не авторитарном стиле управления? И ответ: скорее нет. В доказательство снова приведем отношение чиновников к институтам развития. Как правило, наши РИР представляют собой

не вспомогательный и независимый инструмент стимулирования экономики, что традиционно для мировой практики, а проводник идей исполнительной власти, по сути, отделение правительства на аутсорсинге. Даже ростовское Агентство инвестиционного развития, которое работает по контракту, согласует свою деятельность и с законодателями, и с главой области, и с экономическим блоком правительства, причем не только в целевых показателях, выраженных в сумме привлеченных инвестиций, но и в их отраслевой структуре, востребованной в регионе. Насколько компетентны власти, настолько эффективны институты. Если же РИР оказываются предоставлены сами себе, они обречены на тлен, забвение и повышенное внимание прокуратуры.

Подчинение институтов развития социально-экономической программе исполнительной власти — главная общая черта успешных моделей регионов, которым мы посвятили это исследование, моделей структурно разных, но доказывающих свою эффективность на фоне общего кризисного падения (см. графики). Согласитесь, интересный факт: три разные модели, и все успешны, притом что из 40 регионов, создавших РИР, инвестиционный «пылесос» удалось запустить лишь в каждом четвертом (эту субъективную оценку участники исследования в целом разделяют). А ведь есть еще традиционно лидирующий во всех

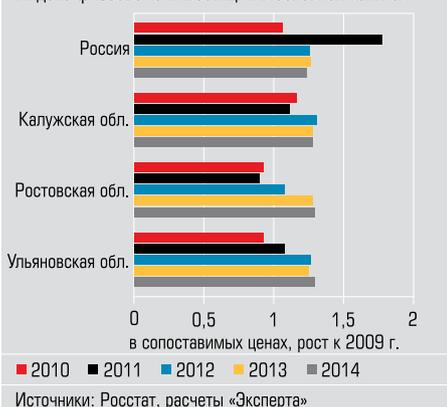
рейтингах Татарстан, где Агентство инвестиционного развития вообще является частью правительства без всяких условностей. И тоже эффективен. И это уже четвертая модель. Возможно, разработчики стандарта Агентства стратегических инициатив для региональных институтов развития были правы, не прописав четкую структуру РИР в качестве рекомендаций другим субъектам страны. Инициатива создания этих институтов шла снизу, и в каждом конкретном случае местные власти опирались на стартовый набор возможностей, свою ресурсную базу, кадровый подбор, логистическую и территориальную привлекательность для инвесторов.

Свобода выбора важна, поскольку некая образцовая модель может не попасть в «свою» стадию развития региональной экономики. Мы видим, что в успешных регионах управленческая система, а вместе с ней и набор РИР, трансформируются примерно раз в пятилетку, отвечая на новые социально-экономические вызовы. Это свойственно в том числе субъектам федерации с губернатором-«долгожителем». Но не пройдя базовый этап развития, бессмысленно создавать институты для прыжка в технологическое будущее.

Предпримем попытку описать эти стадии развития региональной экономики, принимая во внимание субъективность оценки и отчасти упрощенный подход в описательной части. Каждая стадия ставит свои самоценные задачи перед исполнительной властью, требует отдельного целеполагания и набора компетенций, но позволяет сформировать задел для перехода на следующий уровень. В идеале сквозной нитью должна проходить долгосрочная стратегия губернатора-реформатора или местных элит, однако она, как правило, оформляется на более высоких стадиях развития. Но мы попробуем отметить и перспективный горизонт видения исполнительной власти, и риски, мешающие двигаться дальше. Кроме того, в каждом случае опишем набор институтов развития, который актуален сейчас и в прошлом, и подчеркнем вероятные ошибки при выборе модели РИР.

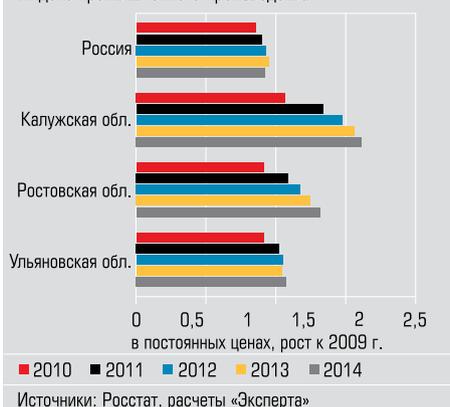
Рассматриваемые регионы за последние годы нарастили объем привлеченных инвестиций

Индекс физического объема инвестиций в основной капитал



Промышленное производство является драйвером роста региональных экономик

Индекс промышленного производства



## Возрождение

В основе этой стадии лежит решение главы региона сменить консервативную социально ориентированную модель развития, запустить процесс реиндустриализации и приступить к восстановлению местного хозяйства. Решение принципиальное, ведь обратного пути может и не быть: в рамках действующей бюджетной системы легко покинуть пул дотационных регионов, выжать для центра последние копейки и залезть в долги. Цели этой стадии просты: решить проблему безработицы и повысить среднюю заработную плату. При энергичном подходе зияющие дыры в экономике затягиваются быстро, достаточно стимулировать профильные заделы, которые советский Госплан заложил в каждом субъекте федерации: промышленность, сектор ВПК, образованные кадры — либо использовать естественный потенциал: ресурсную базу, сельскохозяйственные земли, логистические преимущества. Обычно инвестиции в модернизацию ресурсных предприятий и в производства первого передела находятся быстро.

Главный «институт развития» на этой стадии — губернатор со своей командой, которая на старте всегда малочисленна и вполне уживается в правительственных кабинетах. Глава области решает политическую задачу — договаривается с местной элитой: а) что источником их интересов становятся не бюджетные потоки, а доходы от предпринимательства; б) что регион начинает тратить бюджетные средства на возрождение экономики; в) о правилах игры — желательно, равных для всех элитных групп; г) о снижении коррупционных и бюрократических издержек; д) о времени и терпении до первых результатов избранной политики. По последнему пункту еще необходимо договориться с Москвой: обозначив приоритеты развития региона, губернатор покидает когорту тихих середнячков и оказывается под пристальным вниманием федералов.

Задачи экономического характера губернатор решает напрямую с директорами предприятий, инвесторами и крупными корпорациями, которые имеют в регионе свои активы. Договориться о том, чтобы часть налогов оставалась в регионе, а не утекала в столичную юрисдикцию, либо своевременно войти в программу модернизации производств, обойдя конкурентов, — все это исключительно губернаторский уровень проблематики.

На этой стадии оказывается перспективна поддержка малого и среднего предпринимательства. Как показывает пример Ульяновской области образца середины 2000-х, даже в депрессивном

регионе при высокой безработице люди находят себя в частном секторе. Значит, пригодятся институты развития, ответственные за этот сектор экономики, и понадобятся стимулирующие меры. Причем не столько льготы, субсидии и налоговые каникулы, которые в любом случае встанут бюджету в сущие копейки, сколько реализация на практике популярного запроса «вы бы не мешали». Вообще, в середине 2000-х институты развития, ориентированные на поддержку малого и среднего бизнеса, прижились практически в каждом регионе, что, само собой, не говорит об их эффективности, но позволяет подтвердить востребованность РИР на тот момент. Быстро наладить их работу там, где власть осознанно делала ставку на малый и средний бизнес, удавалось благодаря активной поддержке профильных общественных организаций — «Опоры России», «Деловой России», Торгово-промышленной палаты.

**Перспективы для перехода на следующую стадию.** Уже на начальной стадии развития можно определить с опорными точками роста региональной экономики, привлечь инвестиционные программы ресурсников и инвестиции на модернизацию старых производств. Необходимо максимально широко войти в федеральные программы в сфере социальной политики или инфраструктуры, дабы накопить средства для дальнейшего развития. Необходимо оценить невостребованный потенциал региона: кадры, недра или гаснущие старые производства — и задуматься о механизмах реализации этих резервов. Уже сейчас стоит начинать бороться с поборами, административным давлением, коррупционными издержками. В этот момент у главы области больше времени для решения этих проблем, чем станет в будущем. Наконец, козырем в дальнейшей инвестиционной игре окажется поддержка консолидированных элит.

**Риски для перехода на следующую стадию.** После реализации целей первого этапа очень часто заканчиваются и амбиции губернаторов-реформаторов. Велик соблазн остановиться, стабилизировав экономику, подморозив протестный фон и социальное недовольство, сбалансировав дотации федерального бюджета и собственный небольшой доход. Скоро выборы, и вам советуют уделить больше внимания социальному сектору ради очередного политического мандата. С другой стороны, с развитием региональной экономики растут и риски неправильных решений, неэффективно потраченных средств. Впрочем, есть и обратная сторона медали: очарование воздушными замками, гигантскими проектами без понятного финансирования, масштабная перестройка местного хозяйства без планирования и точной оценки потенциала роста приведут к катастрофе, которая может надолго отбросить территорию в конец пелотона российских регионов.

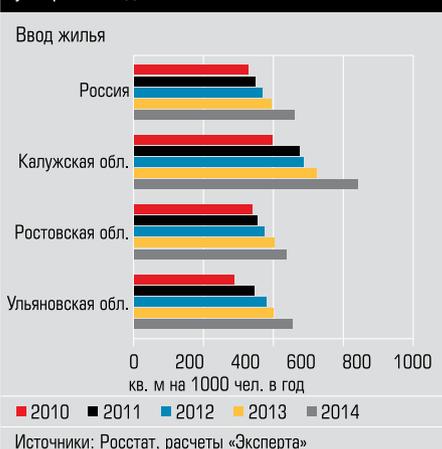
## Инвестиционный рывок

Дальнейшее развитие экономики региона невозможно без притока крупных прямых инвестиций, конечно же из-за рубежа, с его инновационным заделом и безобразно дешевым кредитом. По крайней мере, еще несколько лет назад иностранная юрисдикция инвестиций была безальтернативна — отечественный бизнес был слаб, неактивен и тянул лямку процентной ставки Центробанка (возможно, последний фактор мешает оценить его настоящий потенциал). Сегодня же, как признаются в регионах, баланс выравнивается в пользу российского капитала. И все же затянуть в регион современные производства, лидеров мирового рынка сегодня по-прежнему можно лишь ориентируясь на иностранцев. Пусть даже это будет примитивная отверточная сборка, главное, договориться о постепенной локализации и в

После кризиса 2008 года ВРП рассматриваемых регионов растет быстрее, чем в целом по стране



Запуск новой экономики ускоряет ввод жилья



перспективе — о подключении широкого набора смежников.

Центральная задача этой стадии — создание долгосрочной программы социально-экономического развития региона. Ее финансовую подушку должны обеспечить новые предприятия, производящие продукцию с высокой добавленной стоимостью и наполняющие бюджет налогами. Необходимо определить и приоритеты развития социальной сферы, наглядно показать населению эффективность избранной политики, перезапустить образовательные и кадровые системы, чтобы развить человеческий капитал для дальнейшей модернизации экономики. Важно не только получить западные технологии, но и перенять опыт корпоративного управления, навыки ведения бизнеса.

По большому счету, подход к созданию благоприятного инвестиционного

деральным программам создания особых экономических зон или территорий опережающего развития либо изыскать собственные средства на строительство двух-трех «гринфилдов», а затем посмотреть на их заполняемость. Остальные инфраструктурные усилия направить на «браунфилды», оставленные Советским Союзом в широком ассортименте. Для таких задач вполне сгодятся правительственные структуры либо можно частично передать девелоперские функции институту развития, нацеленному на инвестиции. Создание отдельных корпораций развития под чистый девелопмент с перспективой остаться с пустующими землями на балансе, дырой в бюджете и недовольством налогоплательщиков бесперспективно, если только у вас нет расточительного частного инвестора — госбанки в такие проекты сегодня уже

высоком уровне, решались проблемы административных барьеров, сроков подключения инфраструктуры, нерасторопности чиновников, безалаберности и жадности федеральных ресурсников. Лишь спустя год-другой стало возможно ослабить ручное управление, и система заработала по накатанной. **Игорь Бураков**, генеральный директор ростовского Агентства инвестиционного развития, в свою очередь недоумевает: по его словам, сетевики давно выстроили клиентоориентированную политику, региональные чиновники всегда рады помочь, а в муниципалитетах разворачиваются настоящие сражения за возможность приютить дорогого инвестора. Не возникла необходимость в ручной перегрузке бюрократии и в Татарстане. Тут, возможно, стоит говорить о разном менталитете региональной власти в отдельных частях страны. А может, за последние десять лет чиновничество на самом деле поумнело.

Необходимость института развития, нацеленного на поиск, привлечение и сопровождение крупных инвесторов, для этой стадии развития (как и для последующих) необходимо безо всяких дополнительных размышлений. Будь то сотрудничество с частной компанией в рамках контрактных обязательств, как в Ростове, или отдельные агентства инвестиционного развития со стопроцентным региональным участием в акционерном капитале, как в Ульяновске или Калуге, или правительственная структура, как в Татарстане, — иностранца нужно отыскать, убедить инвестировать в Россию, выиграть конкуренцию у других регионов, создать комфортные условия «посадки» и бережно сопроводить до пуска производства. Конечно, работа по контракту имеет ряд неоспоримых преимуществ: понятный KPI, точное финансирование, прозрачная модель работы. Но и в других успешных региональных моделях агентства достаточно эффективны, а регулярная связь с кураторами из экономического блока правительства позволяет не только быстро реагировать на рыночную конъюнктуру, но и стремительно решать вопросы бюрократического плана.

**Перспективы.** Продуманные решения этой стадии развития региональной экономики обеспечат вектор движения на годы вперед. Речь прежде всего идет о разумном подходе к выбору инвестиционных площадок, не только с точки зрения востребованной площади, но и в контексте их логистических преимуществ, инфраструктурного обеспечения, близости к кадровому запасу, перспективам расширения. В то же время правильный выбор якорных зарубежных ин-

Считается общим местом, что к иностранцу нужен особый подход, чтобы не испугать его нашими бюрократическими реалиями и отсеять от коррупционных воротил. А россиянин сам найдет площадку, подведет инфраструктуру, договорится с конкретным чиновником по известным правилам, и как по прет производство конкурентного товара!

климата у всех регионов был однотипным. В условиях, когда объемы льгот и субсидий для инвесторов в распоряжении субъектов федерации примерно равны и зафиксированы федеральным законодательством, конкурентное преимущество обеспечивают снижение административных барьеров, создание инфраструктуры и подведение коммуникаций к площадкам, эффективность сопровождения инвестпроектов. За первый пункт несут ответственность губернатор и его команда, вторую задачу решала корпорация развития, а третью — агентство инвестиций (названия не стандартизированы и могут отличаться в разных регионах). Либо все функции сливались в одном институте развития. А в Татарстане, с его особой культурой управления, до начала 2010-х с этими задачами вполне успешно справлялось правительство республики. Но для России это исключительный пример.

При выборе модели институтов развития важно прежде всего определиться с девелоперским функционалом: какая площадь инвестиционных площадок будет востребована на начальной стадии. Опыт показывает, что, как правило, бывает достаточно подключиться к фе-

не затащишь. Вспоминая калужскую модель, многие забывают, что местная корпорация изначально создавалась для инфраструктурного сопровождения зарождающегося автокластера с привлечением огромных средств ВЭБа. Решение оставить полномочия этому РИР для дальнейшего развития площадок под новые кластеры спорно. С одной стороны, удалось диверсифицировать экономику, что поддержало область в момент кризиса автомобильного рынка, а полученные налоговые поступления от резидентов площадок покрыли затраты областного бюджета на финансирование корпорации. С другой стороны, в определенный момент необходимость в расширении инфраструктуры сильно уменьшилась, а на балансе организации по-прежнему висит земля и амортизация созданной инфраструктуры. Пример Ростовской области, которая решила делать ставку на «браунфилды» и субсидирование инфраструктурных издержек самих инвесторов, кажется более перспективным.

Впрочем, есть важный нюанс. В Калуге мне долго рассказывали, как личное участие губернатора в работе корпорации развития дисциплинировало местную бюрократию. Именно так, на самом

весторов в фундамент профильных для региона отраслей или с перспективой создания новых позволит в дальнейшем сфокусировать усилия властей на расширении производства в приоритетных направлениях народного хозяйства, продумывать производственные цепочки и кооперационные связи, например в границах нескольких кластеров.

**Риски.** С этой историей столкнулись многие: отверточная сборка без перспектив локализации и перенимания навыков и инноваций ущербна и быстро сворачивается при валютных деформациях. Кроме того, важно не «замусорить» регион массой инвестпроектов в самых разных отраслях. «Я боюсь обмануть ожидания людей», — говорит ульяновский губернатор **Сергей Морозов** и вспоминает, как некоторые созданные в области производства не смогли встроиться в новую экономику, закрылись и оставили людей без работы. В итоге решили сфокусироваться на инвестиционных целях в приоритетных секторах. Другие риски связаны с неправильным подбором институтов развития или неверным определением их организационно-правовой формы. Пока ты руководишь регионом, на долг институтов развития, регулярно покрываемый из бюджета, глаза прикроют, но поворот колеса Фортуны — и следовательно внезапно прозревает.

**Усложнение.** Скажем сразу, большинство моделей регионального развития не продвинулись дальше второй стадии и более того, даже непонятен вектор дальнейшего усложнения локальной экономики. Нет, цели декларируются верно, но лишь в контексте второстепенных задач, как довесок к предыдущему этапу: локализация иностранных производств, формирование кооперационных связей и производственных цепочек, расширение номенклатуры отечественной компонентной базы к инновационной продукции лидеров рынка.

Представляется, что именно на этой стадии модель привлечения инвестиций, те же самые институты развития, должны развернуться к российскому бизнесу, понять, что нужно отечественным инвесторам для комфортного входа в регион. По-прежнему считается общим местом, что к иностранцу нужен особый подход, чтобы не испугать его нашими бюрократическими реалиями и отсеять от коррупционных воротил. А россиянин сам найдет площадку, подведет инфраструктуру, договорится с конкретным чиновником по известным правилам, и как поперек производство конкурентного товара! Конечно, в любом агентстве инвестиционного развития скажут, что правила работы, система льгот и условия сопровождения

проектов едины для любого паспорта. Но, возможно, отечественному предпринимателю нужен особый подход и отдельное место в инвестиционной стратегии региона?

Ориентация на иностранцев объяснима еще и объемом потенциальных инвестиций: ну нет в стране большого количества крупных компаний, аккумулировавших собственные средства (в условиях заградительных кредитных барьеров) для создания нового производства, да еще с перспективой внедрения инноваций и с претензией на мировой рынок сбыта. Конечно, если речь не идет о модном сельском хозяйстве. Однако уже есть достаточное количество малых и средних отечественных инновационных компаний, которыми пока чаще всего занимаются специализированные региональные институты развития в сег-

личные взаимоотношения с контрагентами позволяют запустить встречный процесс обмена инвестиционного капитала и экспортной продукции. Не составляет секрета и особый статус республики на переговорах с иностранцами, что особенно перспективно сегодня, из мусульманского мира и Азии, который позволяет быстро заключать сделки и лоббировать продвижение российской продукции на мировые рынки.

На данном этапе полезно рассмотреть не только инновации, но и вполне приземленные отрасли региональной экономики со значительным охватом внутреннего рынка (сейчас или в будущем) с дальнейшей перспективой совершенствования производимого товара. В пример приведем мебельный кластер Ульяновской области. Большая часть производителей находится «в тени»,

## Очарование воздушными замками, гигантскими проектами без понятного финансирования, масштабная перестройка местного хозяйства без планирования и точной оценки потенциала роста приведут к катастрофе, которая может надолго отбросить территорию в конец пелотона российских регионов

менте МСБ, конечно без учета особых запросов такого типа производств. Речь идет и о финансовой поддержке, и об особом льготном режиме, и о встраивании в региональные производственные цепочки — все эти вопросы должны стать приоритетом модели экономики третьей стадии и, возможно, требуют создания отдельного института развития.

Тем не менее есть и позитивные решения. Во всех регионах, определенных нами как успешные с точки зрения инвестиционных процессов, появились институты развития, которые помогают малым и средним предприятиям экспортировать продукцию на рынки других российских субъектов федерации и за рубеж. В Татарстане, может быть, пошли дальше всех: **Талия Миннулина**, член правительства республики, одновременно возглавляет два РИР: Корпорацию развития (с привычными функциями привлечения и сопровождения инвесторов) и Корпорацию экспорта, причем с приоритетом экспортной поддержки именно малых и средних инновационных компаний. Такая связка институтов видится очень перспективной: наработанные связи агентства, регулярное участие в различных форумах и выставках,

но при этом производит 90% дверей в стране. Создание производственной цепочки вокруг этого мебельного центра открывает огромные возможности для эффективных инвестиций с гарантированным сбытом, которыми ни Ульяновская, ни смежные области почему-то не пользуются.

**Риски.** Частичная локализация иностранных производств по-прежнему не решает проблемы зависимости целых секторов ряда региональных экономик от рыночной конъюнктуры, валютных скачков и политических дрызг. Неспособность договариваться с зарубежным инвестором о системе кооперации с российским бизнесом приводит к тому, что «крупноузловая» сборка просто дробится на части между дочерними компаниями либо иностранными партнерами производителя. Хороший пример этого недавно продемонстрировал АвтоВАЗ, который в угоду иностранным соинвесторам практически прибил сектор отечественных смежников в Тольятти. Новые инвестпроекты не смогут усложнить и модернизировать экономику региона, если в уже созданных кластерах не будут налажены производственные цепочки. ■