

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**  
**20—22 июня 2013**

**Россия в глобальной повестке**  
**РОЛЬ РЕГИОНОВ В УСЛОВИЯХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ**  
**Панельная сессия**

**22 июня 2013**  
**09:30—10:45, Павильон 3, Амфитеатр**

**Санкт-Петербург, Россия**  
**2013**

**Модератор:**

**Роман Герасимов**, Телеведущий, 5 Канал

**Выступающие:**

**Олег Гощанский**, Председатель правления, управляющий партнер, KPMG в России и СНГ

**Виктор Калашников**, Министр экономического развития Хабаровского края

**Владимир Княгинин**, Директор, Фонд «Центр стратегических разработок „Северо-Запад”»; член Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации

**Светлана Коган**, Заместитель председателя комитета по инвестициям, Правительство Санкт-Петербурга

**Александр Ходачек**, Директор Санкт-Петербургского филиала, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
Участник дискуссии

**Александр Смекалин**, Министр стратегического развития и инноваций Ульяновской области

**Участник дискуссии:**

**Александр Смекалин**, Министр стратегического развития и инноваций Ульяновской области

## **Р. Герасимов:**

Добрый день, дорогие друзья. Я рад приветствовать всех наших зрителей и слушателей. Позвольте представить участников панельной дискуссии.

Давайте поступим так: сначала вступительное слово Санкт-Петербурга как хозяина данной дискуссии. Пожалуйста, заместитель председателя Комитета по инвестициям Санкт-Петербурга Светлана Коган.

## **С. Коган:**

Здравствуйте, уважаемые гости. Я приветствую вас от имени председателя Комитета по инвестициям Ирины Анатольевны Бабюк. Мы рады, что вы нашли время субботним утром посетить данную секцию, которая затрагивает важную тему в развитии Санкт-Петербурга, регионов и России в целом.

Еще три—четыре года назад казалось, что устойчивому развитию регионов в России, в странах Евросоюза ничто серьезно не угрожает. После продолжительного процесса экономических преобразований и последствий кризиса большинство стран макрорегиона Север Европы и Северо-Запад России завершило формирование антикризисных мер для рыночной экономики. Темпы развития после кризиса позволяли предполагать, что самое трудное время для стран и регионов Евросоюза и регионов Российской Федерации уже позади.

В условиях глобализации, когда города и территории конкурируют за привлечение иностранных инвестиций, как государственных, так и частных, чрезвычайно важным является состояние инвестиционного климата. На основании этого принимаются решения о приходе инвестора на ту или иную территорию в крупных городах. Эти процессы сопровождаются жесткой территориальной конкуренцией за инвестиционные ресурсы, необходимые для реализации стратегии социально-экономического развития каждого региона. Нет оснований полагать, что острота конкуренции спадет в будущем. Частью этой борьбы является распределение ресурсов федерального бюджета. С 2008 года объемы финансирования федеральных программ

постоянно уменьшаются. Финансирование из федерального и регионального бюджетов не позволяет в полном объеме реализовать инвестиционные проекты и поддерживать функционирование действующих предприятий. В условиях незавершенности рыночных преобразований, осторожного отношения к нашей стране со стороны иностранных инвесторов, кризиса доверия населения к традиционным формам сбережений роль государства в регулировании данных процессов требует существенного усиления.

В сфере привлечения инвестиций развитие проектов для удовлетворения интересов потенциальных инвесторов становится важным этапом. Учитывая первостепенное значение мобилизации внебюджетных инвестиционных ресурсов, важным элементом при формировании инвестиционной стратегии является взаимодействие с деловой общественностью и саморегулируемыми организациями.

Комитет по инвестициям ведет активную работу по следующим направлениям: повышение инвестиционной привлекательности Санкт-Петербурга, стимулирование инвестиционной активности всех групп инвесторов и объектов инвестиций, интенсивное социально-экономическое развитие на основе увеличения объемов функционирующего в экономике города капитала, создание новых высококвалифицированных рабочих мест. Создание благоприятного инвестиционного климата в Санкт-Петербурге является одной из главных задач, поставленных правительством Санкт-Петербурга. На формирование благоприятного климата влияет уровень социальной, политической, экономической стабильности.

Усилия органов государственной власти в 2013—2020 годах (это срок, когда будет разрабатываться инвестиционная стратегия) необходимо сконцентрировать не только на решении неотложных текущих задач по поддержке и развитию объектов социальной сферы, восстановлению активизации инвестиционной деятельности, привлечению капитала в инвестирование реального сектора экономики, но и на создании

долговременных условий для активных обновлений и развития производственного потенциала города.

Я надеюсь, что сегодняшняя дискуссия принесет практическую пользу для всех собравшихся и поможет регионам определить дальнейшие приоритеты и действия.

Большое спасибо.

### **Р. Герасимов:**

Спасибо, Светлана.

Сейчас мы перейдем к формату дискуссии, я в двух словах представлю участников.

Название нашей дискуссии «Роль регионов в условиях макроэкономических изменений» почти научное, нам нужно понять самое главное: что действительно могут регионы, как им нужно менять свою жизнь. Все, наверное, обратили внимание, что региональная исполнительная власть на Форуме представлена очень активно, сюда приезжает огромное количество людей, чтобы попытаться понять, как им жить, как стать сильнее, как стать более конкурентоспособными и чего можно добиться. Важный пункт в нашем разговоре — это, конечно, отношения федерального центра и регионов. Весь этот круг вопросов мы и попробуем обсудить. Мне очень приятно, что здесь присутствуют несколько регионов, поэтому я рассчитываю на конкретные практические примеры. Прошу всех участников дискуссии быть как можно более точными. Краткость — сестра таланта, этого никто не отменял.

Прежде всего представлю заместителя председателя правительства Хабаровского края, министра экономического развития Виктора Дмитриевича Калашникова. Давайте его поприветствуем. Продолжу по порядку. Александр Михайлович Ходачек, президент Санкт-Петербургского филиала Высшей школы экономики. Светлана Коган, Комитет по инвестициям правительства Санкт-Петербурга. Владимир Николаевич Княгинин, директор Центра

стратегических разработок «Северо-Запад». Олег Гоцанский, председатель правления и управляющий партнер KPMG в России и СНГ.

После вступления представителя исполнительной власти Петербурга я попрошу взять слово Вас, Владимир Николаевич. Вы столько лет рассказываете регионам, как им жить, и описываете это научно, точно, в больших томах. Не появляется ли ощущение, что только в последнее время стало ясно, что жить надо не поодиночке?

### **В. Княгинин:**

Спасибо, Роман. Ну, вообще-то, Пол Кругман написал свою работу про региональную экономику *The Spatial Economy*, за которую ему и дали Нобелевскую премию, в 1986 году. Ученые вывели математическую формулу, которая показала, что отдача от пространственной концентрации возрастает, увеличивается концентрация экономической активности, сила этой точки растет, и она притягивает новые ресурсы. Физики тогда издевались над экономистами: агломерация, подпитывающая горючим сама себя, не вписывалась в фундаментальные законы.

Мы должны понимать: к 2030 году даже при управлении демографическими процессами примерно треть активного населения страны будет сконцентрирована в двух агломерациях, прежде всего, в Московской. Московская агломерация уже сейчас выплыла за границы московского региона и захватывает столицы прилегающих субъектов федерации. Вторая агломерация — Петербургская. Петербург покрывает не всю территорию Ленинградской области, но активно оказывает влияние на наших соседей в Эстонии, на финские регионы, прилегающие к границе, и в этом смысле петербургская агломерация достаточно большая. Скорее всего, инвестиции, которые имеют отношение к передовым высокотехнологичным отраслям, будут концентрироваться в этих регионах.

Проблемы существуют для остальных регионов. Во-первых, на территории нашей страны не так много точек такой концентрации. Во-вторых,

пересчитывая реализованные проекты, годы и сроки, мы понимаем, что и проектов, которые могут разместиться на территории нашей страны, не так много. Для России возникает вопрос, как управлять этим процессом. Вы, Роман, сказали, что на этом Форуме представлено очень много регионов, но я обратил внимание, что из повестки дня выпало как минимум два вопроса. Меньше всего уделяют внимание тому, как строится промышленная политика, и как должно быть организовано региональное развитие.

Очевидно, что макроэкономическими инструментами обеспечить искомую концентрацию ресурсов на территории страны невозможно. Должно быть специальное организационное действие. Это действие, собирающее навыки людей, отношения между людьми, действие, позволяющее притягивать конкретные проекты на конкретную территорию. Задача номер один у инвестиционных блоков всех региональных областей — как повлиять на этот процесс. Вторая задача, которая перед нами встает — как структурировать наши агломерации.

Мы взаимодействуем с китайскими коллегами и видим, как они прикладывают гиперусилия, чтобы разгрузить уже перекачанное деньгами и проектами побережье, выбросив новые проекты в глубину территории. Для этого пробиваются специальные линии высокоскоростных магистралей, растягивается зона агломеративного влияния, того, что называется хинтерланд в отношении больших центров, строятся изохроны — линии доступности определенной территории по времени, высекаются часовые, двухчасовые изохроны, смыкаются общие инфраструктуры и структурируется рынок труда. Осуществляется масса конкретных очень сложных структурирующих проектов.

Для нас возникает вопрос, как договариваться разным субъектам, например, большому городу Санкт-Петербургу и Ленинградской области. Как договариваться центру города и прилегающим, примыкающим муниципальным образованиям? Я расскажу байку, у нас же свободный разговор?

**Р. Герасимов:**

Нас записывают, но мы свободны.

**В. Княгинин:**

Ирина Стародубровская, она представляет Институт экономики переходного периода, который называется теперь Институтом экономической политики имени Гайдара, рассказала историю, которая мне очень нравится. Они пытались запустить в Челябинске построение сложной агломерации и много времени потратили на то, чтобы показать опыт большого Парижа, других городов, демонстрировали, как это возможно организовать. Кончилось тем, что представители администрации Челябинска подняли руки и сказали, что они не могут справиться с этой задачей, не могут договориться с окружающими муниципалитетами. На вопрос: «Почему?», — они ответили очень просто: «Как с ними договариваться, ведь они нам не подчиняются». Для нас это сложнейшая управленческая ситуация.

Петербург и Ленинградская область пытаются расшить эту задачу в рамках комиссии, которая координирует деятельность двух субъектов. В Московской области чуть более сложный процесс. МКАД уже фактически ничего не разделяет, а просто создает еще один транспортный барьер, для того чтобы эти оба региона срослись, тем не менее какие-то усилия прилагаются и там. В остальных случаях в России мы имеем нецентрированные рынки, центров рынков нет, их мало. Эти рынки слабы, должны быть более плотными, с более ярко выраженными центрами. Мы имеем неструктурированные рынки, внутри этих рынков не построены ни транспортные схемы, ни производственная кооперация, ни даже рынок труда.

В завершение, понимая, что нельзя стягивать всю дискуссию к определенным тезисам, я приведу примеры экспертных оценок. Этим цифрам можно верить относительно, все же это экспертные оценки. Они, конечно, основаны на натуральных исследованиях, но нужно вводить некоторую поправку на то, что это не абсолютно точная статистика. Дневная маятниковая миграция в Москве и



Московской агломерации — это два миллиона человек. Движение направлено преимущественно в Москву, но достаточно много людей едет сейчас и из Москвы. В Петербурге это примерно 250 тысяч человек, из них примерно 200 тысяч едут в Петербург и 50 тысяч едут в область. Мы понимаем, что это создает огромный комплекс вопросов: с одной стороны, как обеспечить большую мобильность и гибкость рынка труда, обеспечить его синхронизацию, с другой — это не должно порождать дополнительных проблем. В Москве и московском регионе сконцентрированы 60% сложностей, связанных с транспортным движением по федеральным автомагистралям в стране. Рассмотрев эту ситуацию, мы видим:

А. процесс есть,

Б. он плохо управляем,

В. он в действительности требует дополнительной динамики.

Спасибо.

#### **Р. Герасимов:**

Владимир Николаевич, Вы даже сорвали аплодисменты.

Я должен сказать, что у нас в почетном первом ряду еще два региона. Мне очень приятно, что с нами министр стратегического развития и инноваций Ульяновской области Александр Смекалин и директор Панъевропейского института при Школе экономики города Турку, Финляндия, Кари Ляхто.

Весь наш разговор строится вокруг взаимодействия регионов и ощущения ими друг друга. Есть явная тенденция к укрупнению и построению новых агломераций. Я сразу переброшу этот вопрос регионам. Виктор Дмитриевич, Вы отчитываетесь перед федеральным центром и строите свою деятельность в Хабаровском крае. Насколько Вам интересны сильные соседи? Насколько вы конкуренты или партнеры?

#### **В. Калашников:**

Добрый день, уважаемые коллеги.

Хороший вопрос, Роман, но я думаю, он возник не сейчас, и будет существовать еще очень долгое время. Тому есть несколько причин. Во-первых, это масштаб экономики. Для понимания масштаба: валовой региональный продукт Хабаровского края составляет 14,5 миллиардов долларов США. Для такой большой территории, с населением 1 342 000 человек — это немного. Но это то не просто обезличенные миллиарды долларов, они четко структурированы по потребностям.

Если мы ставим вопрос о развитии, об экономическом росте региона, то необходимы только крупные индустриальные проекты, а для них нужен как минимум спрос. Такой спрос внутри региона найти невозможно, вот первая ключевая существенная причина и повод для того, чтобы нам сотрудничать и взаимодействовать с регионами-соседями.

Вторая важная составляющая — это историческое наследие. Я еще хорошо помню, как работал Госплан Советского Союза: существовала единая система народно-хозяйственного комплекса, весь дальневосточный регион, в частности Хабаровский край, был четко специализирован, имел свою нишу. Хабаровский край играет заметную роль в обрабатывающей промышленности, хотя мы обычно связываем Дальний Восток с добычей природных ресурсов. У нас тоже есть природные ресурсы, но все-таки мы занимаемся переработкой. Нефтеперерабатывающие заводы производят 11 миллионов тонн нефтепродуктов, наше внутреннее потребление всего один миллион тонн, остальные предназначены для других регионов. Это нормальная постановка вопроса, интеграция, взаимодействие.

Я хотел бы сразу обозначить один проблемный вопрос. Каждый отвечает за порученный ему участок работы, мы с соседними регионами тесно сотрудничаем, очень дружелюбны. Когда дело доходит до конкретных проектов, до реальных инвестиций, это можно по-разному называть, но мы стараемся работать именно за свою территорию, привлечь средства именно на нашу территорию. Здесь не всегда удастся найти консенсус или решение,

которое является оптимальным в целом для макрорегиона, в целом для страны.

**Р. Герасимов:**

Виктор Дмитриевич, я прекрасно понимаю, вы действительно конкурируете, иначе быть не может. А есть ли истории, когда вы поняли, что сделать что-то вместе с соседями проще? Поделили инвестора хоть раз?

**В. Калашников:**

Могу привести такой пример: это мощный крупный проект, именно интеграционный. Он располагается на очень компактной территории — побережье Татарского пролива, в Ванино, Советская гавань. Там строятся крупные, ориентированные на экспорт морские терминалы, но они рассчитаны на грузы, местом происхождения которых является не Хабаровский край. Эти грузы поступают от наших соседей: Амурской области, Еврейской автономной области, Республики Саха (Якутия), Забайкальского края и даже Кузбасса. Я считаю, что у нас полное взаимопонимание в рамках этого проекта. Есть серьезная проблема — инфраструктурные ограничения, связанные с железной дорогой, с БАМом. Все субъекты, которые заинтересованы в реализации этого комплексного проекта, работают в унисон. Мы вчера услышали: определенные подвижки в этом направлении есть, потому что действовали согласованно.

**Р. Герасимов:**

Спасибо.

Да, вчера, Сибири действительно дали новую надежду.

Александр Александрович, я прошу Вас включиться. Расскажите коротко вашу историю по соседям: конкуренты или партнеры?

**А. Смекалин:**

Я полностью соглашусь с коллегой из Хабаровска. Безусловно, есть разные уровни интеграции. Если мы говорим о конкретных проектах, размещении конкретных предприятий, мы, конечно, конкуренты. По-другому быть не может: каждый хочет, чтобы его экономика развивалась, это объективно. Вопрос в другом. Чтобы максимизировать синергетический эффект, необходимо выходить не просто на единичные проекты, а на комплексное развитие проектов, и здесь без партнерского взаимодействия уже достаточно тяжело.

Приведу несколько примеров, в частности, наших добрых друзей и соседей, Самарскую область. Экономика во многом похожа на нашу, структура экономики достаточно тяжелая, большая доля машиностроения. В обоих регионах развиваются авиация и автомобилестроение. При этом мы понимаем, что центр сборочного производства автомобилей находится в Самаре, ни для кого не секрет, что это основной потребитель. Общаясь со своими коллегами, мы понимаем, что целесообразнее локализовать сборку крупных узлов в Тольятти, непосредственно рядом с потребителем. Однако производители второго и третьего уровня локализуются в нашем регионе, потому что им это выгоднее, поскольку у Самары не хватает на это времени.

В области авиации состояние диаметрально противоположное. У нас на сегодняшний день сконцентрировано основное сборочное производство, производство крупных узлов. Сопутствующее производство имеет возможность локализации в Самаре.

Понимая это и понимая такой активный товарооборот, мы совместно вышли с инициативой строительства новой федеральной трассы. Сейчас мы активно продвигаем эту идею. Это так называемый «Волжский транзит», который соединяет Самару, Ульяновск и в дальнейшем пробивает путь на Урал и в Москву.

Еще один яркий пример, если позволите, — Чемпионат мира по футболу, 2018 год. Мордовия, другой наш хороший сосед — центр, на площадках которого будет проведено несколько футбольных матчей, где будут располагаться команды. Однако транспортная и социальная инфраструктура этого региона

не может позволить разместить большое количество болельщиков и команд. При этом Ульяновск имеет такую возможность. Мы подписали соглашение о том, что основной транспортный коридор пройдет через Ульяновск, у нас будет произведена локализация болельщиков, мы строим инфраструктуру под это. Часть Мордовии — это локализация команд.

Такие синергетические проекты имеют место, и чем крупнее они становятся, тем больше потребуются локализация.

**Р. Герасимов:**

Спасибо.

Понятно: вместе вам легче браться, например, за инфраструктуру, а это основа всего.

Люхто, пару слов от Вас о примере взаимодействия с Финляндией. Вопреки всему здесь границы, по крайней мере, для Северо-Запада стерты. Я не знаю, в курсе ли гости из других городов, но часть Северо-Запада в зоне 100—150 километров от границы порой даже ездит в Финляндию за продуктами. Посмотрите, сколько денег от Петербурга и Ленинградской области получает, например, Лапеенранта. По-моему, ваша жизнь изменилась за последние пять лет. Как вы себя ощущаете экономически? Россия уже немного ваша?

**К. Люхто:**

Доброе утро, уважаемые дамы и господа. Не все финны говорят по-русски так свободно, как Вилле Хаапасало, и я среди них. Я буду продолжать по-английски, если возможно.

Я приехал из Турку, города, который уже 60 лет успешно сотрудничает с Санкт-Петербургом. Сейчас перед нами открываются новые перспективы. Я хотел бы внести три предложения, связанные с конкретными положениями нашей дискуссии. Первое касается Санкт-Петербурга, поскольку мы партнеры. Что вы думаете по поводу продвижения совместных инвестиций на третьих рынках? В Санкт-Петербурге работает Северо-Западное агентство развития и

привлечения инвестиций. У нас есть Инвестиционное агентство Финляндии, а также региональные компании по вопросам развития. Не кажется ли вам разумным заниматься продвижением на рынке совместно? Вместе мы станем гораздо сильнее: у России обширный рынок, а Финляндия известна своими инновационными разработками.

Второе. Для выхода на рынки США, Азии и других регионов, я полагаю, необходима синхронизация. У Европейского союза есть внешнеполитическая региональная стратегия, у Северо-Западного региона России, насколько мне известно, есть Стратегия 2020. Может быть, нам стоит объединить усилия, чтобы в будущем приумножить свои достижения?

И третье предложение. Начну с того, что я родился в Лаппеэнранте, где 46 лет назад почти не было русских. А теперь десятки или даже сотни тысяч россиян приезжают туда тратить деньги. И вот, собственно говоря, мой вопрос: вы когда-нибудь думали о возможной отмене визового режима? Может быть, мы уже готовы к этому? Я имею в виду обе стороны. Готовы ли границы, полиция, дороги — ведь реализация дорожных проектов потребует много времени. На сегодняшний день границу между Финляндией и Россией пересекают 12 миллионов человек в год. Представляете, что будет означать визовая свобода для такого объема поездок и перевозок? Таковы мои три предложения, с позволения господина председателя.

**Р. Герасимов:**

Спасибо.

Я понимаю, что Финляндия первая выступает за отмену визового режима. Если это произойдет, тогда вся Ленинградская область переедет туда.

Александр Михайлович, я перехожу с вопросом к Вам. Наши соседние регионы, Санкт-Петербург и Ленинградская область, уникальны, один находится внутри другого. В последнее время борьба, за кадровый ресурс, за инвестора, за инфраструктуру понемногу переходит в партнерство. Как Вам кажется, почему? И перспективы.

## **А. Ходачек:**

Безусловно, партнерство существует: еще с 1999 года работал проект TACIS по интеграции и синергии экономики двух регионов. Определенные фундаменты этого партнерства были заложены, когда еще существовал единый Генеральный план Ленинграда и Ленинградской области, который завершился в 2005 году. Сегодня первые лица наших регионов сели за стол переговоров, и в результате у нас имеется Координационный совет, создана Дирекция по развитию транспортной системы Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

Проблемы остаются, потому что они носят системный характер, и в течение даже трех—пяти лет эти проблемы не решить. Прежде всего они связаны с уточнением административных границ двух субъектов. Если мы посмотрим на карту инвестиционных проектов Ленинградской области, они как ожерелье расположены вокруг административных границ Петербурга. Владимир Николаевич уже говорил о маятниковой миграции, а дальше надо говорить о балансе трудовых ресурсов, о балансе ввоза и вывоза продукции за территорию Ленинградской области, с учетом логистического центра в Петербурге. Самое главное, мы должны говорить о внешнеэкономической функции, которая для Петербурга и Ленинградской области будет определена на много лет вперед, как минимум до 2050 года.

Совместно с граничащими с нами государствами, Эстонией и Финляндией, нам необходимо действовать в следующих направлениях: развитие девятого панъевропейского коридора, развитие системы портовых комплексов в акватории Финского залива, создание системы упрощенного перехода границы, создание новых автомобильных пунктов пропуска. Облегчение перехода трудовых ресурсов, готовой продукции и сырья — самая большая задача, которая должна быть решена руководителями и администрациями двух регионов.

Еще один важный момент связан с разработкой нового Генплана Петербурга и корректировкой схемы территориального планирования Ленинградской области. Сегодня целый ряд вопросов, связанных с инженерно-транспортной инфраструктурой, вступают в противоречие со сложившейся ситуацией: это район Кудрово, район Токсово–Бугры, южная часть границы Петербурга с Ленинградской областью. Самая важная задача, которая существует во всех регионах, — это центр–периферия. У нас есть тенденция к укрупнению, и мы очень часто забываем о социально-экономических проблемах окраинных территорий. Существует задача, с одной стороны, развивать и усиливать точки роста, а с другой стороны, не забывать о том, что на этих территориях живет население (я чуть не сказал «существует»). Это очень большая проблема. При дефиците бюджетных ресурсов, создавая условия для развития бизнеса и прихода инвестиций, мы должны думать о том, как развивать окраинные территории.

В качестве примера можно привести очень интересное решение в Эстонии — уезд Ида-Вирумаа, где для иностранных компаний, прежде всего, российских, предоставлены уникальные условия по инженерной подготовке территорий для прихода бизнеса с нулевым обеспечением, комфортные условия с точки зрения налогов. Такой пример есть в Финляндии, мы слушали прекрасное выступление представителя Турку. Там создан целый ряд логистических зон и технопарков, где решены практически все проблемы, связанные с приходом инвесторов.

Нам совместно с Ленинградской областью нужно взять этот опыт на вооружение и как можно больше обмениваться такими удачными вариантами решения, чтобы не делать ошибок, через которые прошли другие регионы.

**Р. Герасимов:**

Спасибо.

Олег Николаевич, KPMG, компания большой четверки — тот самый приз, за который часто воюют регионы. KPMG работает во многих регионах России.



Готовы ли люди, на Ваш взгляд, работать вместе, когда речь идет о крупных проектах, где Вы участвуете? Взгляд бизнеса.

**О. Гощанский:**

Большое спасибо.

В целом скажу следующее. Сейчас борьба за инвестиции — это актуальная тема для всего мира. Вопрос привлечения иностранных инвестиций важен для любой экономики, для любого государства. Это относится и к уровню региональной политики.

Мы вместе с РСПП недавно сделали проект по анализу делового инвестиционного климата в разных регионах Российской Федерации. Мы зафиксировали серьезнейшие отличия в инвестиционном климате, которые кристаллизуются и выражаются в количестве инвестиций. По итогам этого исследования мы разбили регионы на четыре типа. Наиболее успешные — регионы завтрашнего дня: у всех на слуху, например, Калуга. Это настоящие национальные чемпионы, они могут успешно бороться за инвестиции. Еще раз повторюсь, что привлечение инвестиций — это некий спорт сегодня, и нужно бежать, причем быстрее, чем другие. Так вот, наши регионы завтрашнего дня, которые реально привлекли огромное количество инвестиций за последние годы — более 100 миллионов долларов США как минимум — это регионы, которые вполне могут конкурировать с регионами за пределами Российской Федерации.

Второй тип регионов — регионы сегодняшнего дня с перспективой. Регионы, которые по статистическим данным привлекли инвестиции в объеме 50—100 миллионов долларов США за последние два года. Мы видим, что в этих регионах есть, во-первых, определенная инфраструктура, институты. Во-вторых, и это самое главное, помимо формы, института и инфраструктуры, в них есть содержание. Оно выражается в наличии политической воли губернаторов, в подборе правильных кадров, профессионалов, в правильной

мотивации профессионалов, которые работают на этом поприще, в привлечении и контакте с иностранными инвесторами.

Очень важно сказать, что наиболее успешны те регионы, где люди, которые находятся на таком front line работы с инвесторами, понимают, что иностранные инвесторы — это клиенты. Зачастую бытует мнение, что иностранный инвестор — это дойная корова, ходок, который пришел и будет чего-то просить. Это неправильный взгляд на вещи. Еще раз повторю: инвестор — это клиент, успеха добиваются там, где это поняли.

Третий тип регионов мы назвали регионами сегодняшнего дня, но с меньшим потенциалом. Их параметрические данные по инвестициям — 10—50 миллионов долларов США за последние два года. Здесь мы видим, что есть желание, есть политическая воля губернатора, но хромает наличие институтов, уровень бюрократии серьезный, а борьба с бюрократией, минимизация бюрократических препон хромает.

К сожалению, есть и четвертый тип — это регионы вчерашнего дня, где нет инфраструктурных предпосылок, чтобы туда шли иностранные инвесторы. Нет желания, нет понимания, нет команды, нет настроения. Точка отсечения объема инвестиций для регионов вчерашнего дня была ниже десяти миллионов долларов США. Разница между регионами огромна, и это видно из нашего исследования.

К вашему вопросу, конкуренция или не конкуренция: тут, как и во всем в нашей жизни, нужен здоровый баланс. Да, конкуренцию никто не отменял, конкуренция — двигатель прогресса, хотим мы того или нет, но здесь нужен здоровый прагматизм. Мы часто видим, что инвесторам нужна привлекательность не только в одном регионе, а в целых хабах. Посмотрим на сельское хозяйство: в одном регионе находятся сельские угодья, но важна логистическая цепочка. Когда инвестор приходит в регион, он хочет не только вспахать и засеять, он хочет потом вывезти и продать. Панрегиональная продвинутость, с точки зрения инфраструктуры, очень важна и ценится инвесторами, прежде всего, иностранными. Здесь нужен здоровый

прагматизм, регионы должны быть заинтересованы, чтобы формировать такие привлекательные кластеры, хабы, и выступать единым консолидированным фронтом по привлечению инвесторов.

Последнее об иностранных инвестициях: мы проанализировали восприятие российской экономики иностранными инвесторами. Есть большая разница между восприятием тех, кто уже в Российской Федерации, кто вложил сюда, кто знает Россию изнутри со всеми ее плюсами, минусами, особенностями, и отношением тех, кто еще думает, или планирует инвестировать в Россию, но пока знает о положении в ней только из западной прессы, телевидения, и так далее. Восприятие инвесторов, которые уже здесь, гораздо более положительное, чем тех, которые Россию знают из прессы и из новостей иностранных каналов. Инвестор, который еще сюда не пришел, слабо различает Липецк, Ульяновск, Калугу и так далее. Да, у него есть представление о Москве, кстати, зачастую все, что видится в Москве и Петербурге, экстраполируется на всю Россию со всеми плюсами и минусами. Люди не знают Россию, поэтому с точки зрения маркетинга и привлечения, завлечения, если хотите, международных инвесторов, все регионы должны понимать, что кампанию по пропаганде России они должны вести сообща. Симбиоз между здоровой конкуренцией и прагматизмом, консолидирующим усилия разных регионов, прежде всего, соседей — это, наверное, тот здоровый баланс, который губернаторы и их команды должны проповедовать. Спасибо.

**Р. Герасимов:**

Спасибо. Важно, что Вы перечислили некоторые факторы успеха. У меня короткое уточнение, Олег Николаевич: у нас сильная вертикаль власти, понятно, что регионы зависят от той судьбы, которую пропишет им Москва. В какой степени, на Ваш взгляд, успех зависит от того, что происходит в регионе, а в какой степени от того, что решает федеральный центр?

## **О. Гоцанский:**

Я думаю, что сейчас акцент смещается на регионы. Внимательно анализируя дискуссию в течение двух дней Петербургского форума, я слышал очень большое количество раз акцент на регионы. Да, Москва — столица нашей родины, но не все плюсы и минусы нужно списывать на Москву. Я считаю, что именно сейчас у регионов есть реальные возможности.

Калуга — избитый пример, но это великолепный пример. Там нет ни нефти, ни газа, тем не менее, инвестиции туда пошли. Почему? Губернатор создал правильный подход к формированию команды, правильный подход к открытости: желание привлечь инвестора — не просто показуха. Это во всем проявляется, поэтому я считаю, что все решают инициативные люди, которые действуют не благодаря, а вопреки. Если есть такие люди, регион имеет все шансы.

Много говорится о том, что нужно остановить утечку мозгов, эмиграцию из России за границу. Я считаю, что эмиграцию надо остановить на двух уровнях: нужно остановить эмиграцию мозгов из регионов в Москву. Очевидный факт: Москва задыхается от всего, переполненность создает проблемы, приводящие к неэффективности. Задача оставить лучших людей у себя в регионах, мотивировать их правильно — это задача серьезная.

Много говорится о малом и среднем бизнесе. Малый и средний бизнес должны идти из регионов, а не из Кремля. Да, Кремль может создавать правила игры, но инициатива и стимулирование малых и средних предприятий должны быть на местах, в регионах, в муниципалитетах.

Подытожу ответ на Ваш вопрос. Роль регионов возрастает, регионам дают возможность брать на себя ответственность и привлекать инвесторов. Люди, которые готовы к этому, инициативные губернаторы и их команды, на сегодняшний день имеют все возможности быть более успешными, чем в недавнем прошлом.

Спасибо.

**Р. Герасимов:**

Спасибо.

Я знаю, как остановить миграцию. Как только Вы дадите Хабаровску, Екатеринбург и Нижнему Новгороду московскую зарплату, никто никуда не поедет. Все.

**О. Гощанский:**

Я Вам скажу: у нас в СНГ 19 региональных офисов, из них 9 в России — два в Сибири, два на Урале, офисы в Москве, Петербурге, Казани, Нижнем Новгороде, Ростове. Мы набираем местную молодежь в тех местах, где мы открываем офисы. Да, поначалу за ними присматривает более опытный сотрудник, который выезжает в регионы из Москвы. Мы добиваемся, чтобы это была талантливая молодежь, которая хочет остаться в том регионе, где мы их на работу взяли, и зарплата — это одна из важных компонент.

**Р. Герасимов:**

Понятно, но, я полагаю, KPMG не может платить одинаковые зарплаты в московском и в региональном офисах.

**О. Гощанский:**

Практически одинаковые.

**Р. Герасимов:**

Все, ориентир ясен, спасибо.

Владимир Николаевич, действительно, в Калуге нет ни нефти, ни газа, но Калуга образцовый регион. Вы разделяете сегодня оптимизм относительно потенциала развития регионов, который может зависеть от фактора команды губернатора, от правильного брендинга территории?

**В. Княгинин:**

Участвуя в форумах, я каждый раз думаю, в какой степени соответствующие дискуссии позволяют говорить откровенно. Калуга, Обнинск — зона, где размещены основные предприятия пришедших инвесторов. Что-то, конечно, пришло и в саму Калугу, потому что это следующая после Обнинска точка, где сконцентрирован определенный объем рабочей силы. Мы же понимаем, почему все инвестиции пришли в Калугу, не стоит вводить друг друга в заблуждение: 100 километров до Москвы. Я согласен с утверждением, что правовой режим для размещения промышленных инвестиций в Калуге на тот момент был лучше. Земля и рабочая сила были на тот момент более доступными. Сто километров идеальной логистики до Москвы! При этом Клин, стоящий как первая точка между Москвой и Санкт-Петербургом, уже в этот момент был переполнен транспортом, логистически не справлялся с ситуацией. Ленинградское шоссе — плохое направление, а все остальные регионы находятся дальше. Роль губернаторских команд, конкретных людей, конечно же, огромна. Я только что видел, что делают в Нарве шесть человек, два инициатора, чтобы развернуть сильный промышленный парк в расчете на приход инвестиций из Санкт-Петербурга. Давайте не будем недооценивать это: зона совершенной логистики — первая зона для инвестиций.

Второй момент, который мы должны понимать. Российские регионы в целом ведут войну за инвестиции 80-х годов, в логике 80-х годов. Мы обмениваем доступ к рынкам на размещение на этих рынках новых предприятий. Война (слово «война» здесь адекватное), которая ведется в мире за инвестиции 2000-2010-х годов, а может быть, 2020-х годов — это война за доступ к талантам, к концентрации стартапов. Посмотрите последние акты, которые приняли национальные или региональные правительства в мире. Лондон делает ставку на стартапы, собирает стартапы со всего мира. Из резидентов Google Campus, созданном для того, чтобы захватить стартапы, только 50% имеют отношение к Британии, все остальные ввезены со всего мира. Им даны предпринимательские визы, этот пылесос работает. В Соединенных Штатах Америки только что принят стартап-акт. Стартапы, предпринимательская

активность, дефицит предпринимателей ощущается во всем мире. Канада — стартап-акт, и так далее.

Мы можем дальше это перечислять.

Роман, хочу Вас разочаровать. Конечно, в менее плотных регионах людей можно удержать гиперзарплатами. Если зарплата в регионе будет больше, чем в Москве всего лишь на 20%, люди, конечно же, выберут Москву. В Москве рабочая сила может иметь валентность: человек, ушедший из KPMG, может работать если не в большой четверке, то, по крайней мере, в большой десятке. Если вы взяли сотрудника в офисе где-нибудь в Новосибирске, то вы его приковали к тачке. Куда ему идти в Новосибирске при увольнении, где он получит хорошую заработную плату? Цивилизованный человек попал в рабство. Мы не сможем удержать отток любыми барьерами, если мы будем делать ставку только на инструменты 80-х годов.

В этих вопросах нет никакого трагизма, нет предопределенности, но драматизм есть. Мы ведем войну 80-х годов, а в действительности сражение разворачивается на поле 2010-х годов. Мы вкладываемся в инструменты, которые были апробированы в прошедшей войне, а зону будущего, голубой океан другой экономики впереди мы не обсуждаем, потому что, вроде бы, у нас нет предпосылок.

В Sophia Antipolis сейчас запустили цифровой, не знаю, как правильно перевести, бульвар или район, где множество контроллеров и датчиков собирает оцифрованный сигнал о том, как работает инфраструктура, как ведут себя люди в этой оцифрованной среде. Пока нет режима регулирования, пока только идет накопление статистики. Понятно, что станет следующим шагом: будут сформированы модели, позволяющие обеспечить бесконечную гибкость инфраструктур, адаптирующихся под деятельность людей. Вот с чем нам придется конкурировать через три—пять лет. Это не далекое будущее, это не 2020 или 2030 год, это то, что происходит сейчас.

Хочу задать вопрос: мы каждый раз будем откладывать соответствующие решения, потому что будем себя убеждать, что мы не доделали задачи из 80-х

годов? Там у нас большой задел, множество невыученных уроков оттуда. Не произойдет ли так (я не доживу, а Вы, Роман, вполне), что лет через десять на Петербургском экономическом форуме соберется дискуссия и будет обсуждаться вопрос конкуренции регионов по инвестициям, но уже совсем в другом зале? Никто не будет упоминать о том, как пытались притянуть инвестиции в дальнюю периферию Москвы, понимая, что уже сейчас нельзя ничего размещать на расстоянии ближе, чем 30—40 километров от нашей столицы, потому что это будет логистически заперто намертво. Боюсь, что к этому моменту захлебнется и Обнинск: уже сейчас на работу в Обнинске возят людей из Наро-Фоминска и Малого Ярославца. Соответственно, зона будет еще дальше отодвинута. Почему мы это обсуждаем?

Честно вам скажу, я рад за этот регион, я горд, что есть губернатор, который скрупулезно и тщательно работает с каждым инвестором. Я боюсь, что этого будет недостаточно, чтобы мы сконцентрировали инвестиции по территории страны и совершили какой-то сшибающий с ног стратегический маневр, обеспечивающий нам экономическое лидерство.

**Р. Герасимов:**

Владимир Николаевич, мы шагнули в нашей фантазии на десять лет вперед. Скажите, правильно ли сегодня создавать новые центры агломерации и развития на Дальнем Востоке, например, в Хабаровске, и где-нибудь посередине, например, в Ульяновске? Это возможно?

**В. Калашников:**

Вы знаете, я работаю и с Хабаровском, и с Ульяновском. Я почти не работаю с Петербургом, я в целом проклинаю свою жизнь, потому что она интересная, но на треть состоит из полетов в самолетах.

Ситуация в Хабаровске обеспечена притоком инвестиций в сырьевой сектор. Развитие логистики может позволить Хабаровску осуществить вегетативное прорастание в окружающие территории. Актуальный вопрос не только для



Хабаровска, но и для страны — способы работы с китайским соседом. Огромный объем барьеров, культурных, правовых и институциональных, фиксирует ситуацию скорее на внешней торговле, нежели на взаимодействии единого рынка. Наш финский коллега рассказал, что идея создания единого рынка порождает целый комплекс сложных вопросов. Он обозначил инфраструктурные вопросы и только краешком задел вопросы о доступности, о полиции и прочем. Мы понимаем, что у финских коллег есть огромный объем и культурных, и плановых программ, и стратегических вопросов.

По Ульяновску ситуация несколько другая. Ульяновск пробует отыграть логистический хаб, попасть в ту самую зону совершенной логистики. Это сложно сделать, будучи в центре хартленда, большого земляного океана, не имея выхода к океаническим портам и большим логистическим терминалам. Ульяновск в этом направлении движется, он пытается это сделать. Он заключил соглашение с европейским союзом кластеров, вошел в союз с кластером «Пегас» из Франции, который базируется в Тулузе на Airbus. Он пытается построить еще и внешний интерфейс, стягивая эти коммуникации.

В завершение, не нарушая благостную атмосферу Форума, понимая, что под конец и градус хорошего настроения у нас повышается, и замечательный день, и замечательный город, и все хорошо, я бы поставил такую галочку на полях для запоминания. Если мы рассчитываем на государственные инструменты, нужно не забывать: любое государство мира работает, как правило, старыми инструментами. Велика опасность, что старое, работая с возникшим живым, превращает это молодое, новое живое в то же самое старое, удобное для управления.

Вероятность роста есть, мы не в состоянии сейчас построить научный прогноз и указать точки, которые будут лидерами завтрашнего дня, это будет зависеть от инициативы конкретных людей. Здесь государство — сильный помощник и донор средств, но я бы не переоценивал роль государства. Если у нас не будет инициативных групп и сильных проектов, которые двигаются снизу, боюсь, мы ничего не вытянем.

Вернусь к началу второго выступления: в чем идея стартап-актов, которые принимают разные страны? Они признали, что даже в этой плотной коммуникационной застроенной среде существует огромный дефицит предпринимателей и новых идей. Это же признанное, подтвержденное обстоятельство. Вопрос, прежде всего, в том, как затянуть эту активность, инициативу на свою территорию. Сама территория, увы, часто живет по привычным старым схемам.

**Р. Герасимов:**

Спасибо.

Сейчас, Александр Михайлович, у меня коротко.

Светлана, если можно, комментарий. На какую перспективу сегодня идет планирование Петербурга?

**С. Коган:**

Уважаемые коллеги, я хотела бы прокомментировать и поблагодарить вас за мнения.

Совершенно очевидно, и правительство Санкт-Петербурга это осознает, что процесс привлечения инвестиций — это бизнес-модель. Необходимо очень четко понимать портрет инвестора, целевые группы. Правительство Санкт-Петербурга уже запустило необходимый процесс создания единой информационной среды, точки входа в город для инвестора. Конечно, каждый инвестор вправе идти тем путем, каким ему комфортно, поступать, как он знает, основываясь на консультациях международных экспертов или собственном мнении. Комитет по инвестициям сейчас как раз ориентирован на формирование данной платформы, создание этой коммуникационной среды.

Начиная с первого дня Экономического форума, работает единый инвестиционный портал. Мы его запустили, будем формировать, дорабатывать совместно с бизнес-сообществом, будем консультироваться с практикующими инвесторами. Если интересно, сайт [www.spbinvestment.ru](http://www.spbinvestment.ru). При

комитете существует агентство по привлечению инвестиций, это точка входа, это единая консультационная база, это финансово-юридический базовый анализ. Мы со своей стороны создаем возможности, мы создаем экспертные группы, приглашаем к сотрудничеству. Георгий Сергеевич Полтавченко поддерживает данные инициативы, лично участвует в заседаниях Совета по инвестициям, которые проходят с марта 2013 года. После 15 июля состоится первое заседание Совета по инвестициям Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Данный совет будет собираться раз в полгода, посмотрим, как пройдет первый, для которого совершенно четко определены точки для обсуждения: это естественная миграция персонала, это земли. На втором заседании Совета по инвестициям Санкт-Петербурга мы уже начали этот процесс, показав общественности проект «Уралвагонзавод», который размещается на двух территориях. Работа уже пошла, есть рабочая группа, которая совместно решает пересекающиеся вопросы.

Очень приятно слышать мнения коллег. Конечно, мнение не должно быть исключительно положительным. Разумная критика сейчас очень важна, мы должны осознавать все плюсы и минусы, и применять это все во благо, ради общего результата города и страны.

Спасибо.

**Р. Герасимов:**

Вижу, Люхто. Сейчас Александр Михайлович просил, потом Вы.

**А. Ходачек:**

Я хотел бы продолжить дискуссию, которую нам навязал Владимир Николаевич. Очень важный вопрос — это борьба за трудовые ресурсы, причем квалифицированные трудовые ресурсы. Технологии постоянно усложняются, и даже на территории Санкт-Петербурга мы сегодня видим, что в некоторых отраслях, или как теперь можно говорить, в кластерах не хватает тех самых квалифицированных кадров.

Для многих регионов крупные инвестиционные проекты пока недоступны. Что делать? Необходимо создавать макросреду, создавать условия для повышения качества жизни, причем на муниципальном уровне. Это будут первые шаги, микропроекты в рамках регионального и даже местного бюджета. Крупные инвестиции, в том числе с поддержкой федерального центра, как правило, идут в традиционные отрасли и направления. Если мы говорим о развитии малого бизнеса, о развитии муниципального хозяйства, то здесь могут быть только микропроекты, которые дают питательную почву для развития, для подготовки нового поколения предпринимателей и потенциальных участников инновационного производства.

Очень важный момент: законодательство везде одинаковое, вы знаете, что региональное законодательство не может противоречить федеральному, и многое зависит от команды губернатора, но еще больше зависит от осознания людьми того, что сегодня здесь для них пытаются создать нормальные условия для проживания. Если эта практика будет продолжаться, то следующий этап — это микропроекты, а потом, может быть, и инвестиции. Система брендинга территории будет иметь для этого очень большое значение.

Спасибо.

**Р. Герасимов:**

Спасибо. Светлана, комментарий?

**С. Коган:**

Я хотела бы прокомментировать вопрос о законодательстве. Действительно, не должно быть разрывов. Санкт-Петербург является лидером реализации конкретных проектов государственно-частных партнерств. Сейчас на федеральном уровне разрабатывается закон, в ходе дискуссии возникает ряд вопросов, каким образом двигаться дальше в глобальном формате. Здесь есть разные практики. У регионов есть разные положительные и

отрицательные кейсы, и еще раз повторю, важно обмениваться данной информацией.

Санкт-Петербург разрабатывает инвестиционную стратегию до 2020 года, особый акцент мы делаем на комплексном развитии территорий в направлении качества жизни, в направлении сбалансированности всех точек роста и применения какой-либо активности. Очень важен вопрос баланса между крупными проектами и небольшими инициативами. Я думаю, что совместными усилиями мы придем к какому-то системному подходу и решению.

**Р. Герасимов:**

Светлана, одним словом буквально: комплексное развитие территорий подразумевает ленинградскую агломерацию? Это вместе с Ленобластью?

**С. Коган:**

Я думаю, что мы будем отвечать на данный вопрос после первого Совета по инвестициям, но в целом без кооперации соседних регионов, которые друг другу давно помогают, и оказывают взаимодействие, мы не обойдемся ни в коем случае, это абсолютное партнерство.

**Р. Герасимов:**

Спасибо. Сейчас Люхто скажет: «Не забудьте включить нас в программу». Люхто, Вам слово.

**К. Люхто:**

Сегодня было сделано много рациональных замечаний по поводу кластеров, и пару моментов я хотел бы подчеркнуть. В Турку мы строим морской кластер и постепенно сосредотачиваемся на биотехнологиях. Насколько я знаю, Президент России на следующей неделе посетит Турку, так что мы еще услышим об этом сотрудничестве. Хочу подчеркнуть, что для повышения

конкурентоспособности и позиции, занимаемой в мировых рейтингах, необходимы не только национальные, но и международные кластеры.

Мы создаем такие кластеры во многих отраслях. Над нашим совместным проектом работали Турку, Гамбург и Санкт-Петербург. Смысл в том, чтобы вложить европейские средства в развитие Балтийского региона. В проектах участвуют Германия, Финляндия, Россия и другие страны. Мы движемся вперед, и у нас уже есть первые энергетические проекты. Это один момент.

Далее, нельзя забывать о будущих инвесторах. В начале этого месяца мы провели первый форум для молодых лидеров из Санкт-Петербурга и Турку. Ведь мы живем в новом веке — надо принимать во внимание разные точки зрения, думать о будущем и вместе растить молодые дарования. Спасибо.

**Р. Герасимов:**

Спасибо.

Александр, у Вас есть комментарий? Я бы попросил перейти еще к такому моменту, как брендинг территории. Вы видите это как инструмент?

**А. Смекалин:**

Спасибо.

Как раз хотел этот момент затронуть и вернуться к началу второй половины нашей дискуссии. По-моему, мы уделяем слишком много времени и внимания именно региональной составляющей. Почему-то никто еще не сказал ни одного слова о федеральной составляющей, о ее роли. Это очень сильно коррелирует с брендингом территории.

Любой инвестор — высокотехнологичный, не очень высокотехнологичный, — который заходит в регион, в страну, опирается на два основных момента: желание сэкономить время и ресурсы. Этого возможно добиться тремя путями. Во-первых, это экономическая составляющая, экономия преференций, это экономия ресурсов в том числе. Во-вторых, это административная составляющая — экономия времени. В-третьих, это инфраструктура,

инженерная, социальная, образовательная инфраструктура, любая — это экономит и то, и другое. Инфраструктура должна быть на территории, когда инвестор не хочет тратить время на ее создание, не хочет вкладываться в ее развитие. Это первое, что мне хотелось отметить.

В полномочия регионов входят льготы или административная поддержка. К сожалению, далеко не все регионы могут позволить себе создание инфраструктуры при нашей территориальной системе распределения доходов — муниципалитет, регион и федералы. Федерального инструмента, который бы мог помочь региону эффективно создавать инфраструктуру, сегодня нет. Был инвестиционный фонд, инструмент противоречивый, но он работал, сейчас его, к сожалению, нет. Это первое.

Второе: брендинг территории. Регионы конкурируют за инвестора, но за какого — за того, который принял решение прийти в Россию. Регионы начинают конкурировать после того, как инвестор принял решение прийти в Россию. Регион не может конкурировать с Бразилией, с Китаем, с Мексикой, с Индией, даже с Казахстаном, потому что это другой уровень полномочий и другой уровень общения. Думаю, многие здесь довольно часто посещают зарубежные страны, мы можем включить телевизор и послушать, что говорят о России. Почему инвестор выбирает Москву и Санкт-Петербург? В представлении многих компаний, может быть не крупных, а средних, за МКАД до сих пор ходят медведи. Приведу конкретный пример. Провожу переговоры с одной немецкой компанией о входе в регион. Слушают, всё здорово, нравится, и говорят: «Теперь покажи, где ты», — и открывают свою карту. Их карта заканчивается на Нижнем Новгороде. Вот так они представляют себе Россию.

**Р. Герасимов:**

За Нижним Новгородом у них уже Китай?

**А. Смекалин:**

У них уже ничего нет. Мы продвигаем свой регион, мы тратим большие средства на выставочно-ярмарочную деятельность, у нас одним из первых был разработан бренд территории, у нас есть представительства в зарубежных странах. Если Россия не начнет продвигать себя как страну, интересную и благоприятную для инвесторов, как делают сейчас Македония, даже Грузия, регионам будет тяжело конкурировать за инвестора.

Спасибо.

**Р. Герасимов:**

Спасибо.

Я хочу дать слово тем, кто не существует для Германии, если я не ошибаюсь. Виктор Дмитриевич, вы добивались создания инфраструктуры как основы для возможности работы инвестора. Какие у вас есть инструменты сегодня? Что будет аргументом для федерального центра дать вам денег на инфраструктуру? Кроме саммита АТЭС у соседей.

**В. Калашников:**

Саммит АТЭС — не региональный проект, это национальный проект. Регионам на Дальнем Востоке хотелось бы, чтобы их было больше. Но я хотел бы немного добавить к выступлению Александра Смекалина, он поднял хорошую тему.

Наш круглый стол сегодня начался с тезиса о том, что сейчас заметно усиливается роль регионов. Я как региональный чиновник считаю, что это именно так. Мне кажется, здесь тоже должен быть разумный баланс, слишком много внимания уделяется регионам. Я считаю, что у нас законов уже более чем достаточно, не надо их менять, это сильно мешает инвесторам.

Есть еще организационная составляющая. В чем она заключается? Федеральный центр предлагает хорошее начинание: инвестиционный стандарт субъектов Российской Федерации — единый регламент, единый режим работы с инвестором. Инвестиционные проекты реально



масштабированы, для региона инвестиционный стандарт — это работа с малым бизнесом, это региональное направление. Средний по масштабу проект, или межрегиональный проект — это уже дело не только соседних регионов. Есть стандарт работы с инвесторами для субъектов федерации, но почему-то нет такого стандарта работы для Российской Федерации в целом, для федерального уровня. Это серьезный промах.

Вы правильно сказали о политике брендинга территории: нам незачем ездить за рубеж, друг с другом там толкаться. Предлагать — это скорее потеря, чем приобретение. Реальный инвестор видит, что мы конкурируем, но из этого он извлекает больше, чем мы. Вот такой серьезный вопрос.

Спасибо.

**Р. Герасимов:**

Спасибо.

В 80-е годы на Ленинградском телевидении была сенсационная история. У Казанского собора поставили свободный микрофон и камеру, и какой-то простой человек с завода подошел и сказал: «Пусть сначала ЦК КПСС отчитается, что они там делают». Я понял, регионы уже хотят знать.

Александр Михайлович, пожалуйста.

**А. Ходачек:**

Я хочу поддержать регионы. Можно привести пример работы консульств и посольств иностранных держав на территории Российской Федерации. Они являются полпредами своих компаний, предпринимателей в продвижении их инвестиционных проектов. Мы обращаемся с такими же предложениями в наши консульства, посольства, торгпредства, но очень часто даже на мероприятия, куда приезжают регионы, представители этих структур просто не приходят. Усилия, которые вкладывают регионы, оказываются нулевыми. Очень четко прослеживается, были ли федеральные чиновники, МИД, посол, торгпред — нет, они не приходят.

Второе, что является очень важным. На заседании Совета по развитию местного самоуправления поднимался вопрос о наделении дополнительными функциями приграничных территорий в части внешнеэкономической деятельности. Это решило бы многие проблемы, связанные с брендингом территории, и те проблемы, которые сегодня успешно решают наши соседи. Я опять возвращаюсь к опыту Финляндии и Эстонии: там условия приграничного сотрудничества решаются на межгосударственном уровне, а мы пока почему-то не подходим к этому с нашей стороны границы.

**Р. Герасимов:**

Большое спасибо.

Олег Николаевич, вопрос: Вы охарактеризовали регионы. По Вашему опыту, они очень разные, исходные данные разные, ситуации разные, команды разные. В какой степени процесс унификации работы с инвестором может помочь?

**О. Гоцанский:**

Я считаю, что он может помочь, это унификация успеха, может быть, формула успеха.

Каждому региону нужно начинать с самоанализа, с обмена опытом, и с создания или наличия институтов и инфраструктуры, чтобы вести разговор с инвесторами, тем более, международными, в позитивном ключе. Международные инвесторы хотят надежности, предсказуемости. Европейские инвесторы, привыкшие к порядку, к четким рамкам, к соблюдению законов, прежде всего хотят видеть, что им предлагается в плане инфраструктуры. Это первое необходимое условие, чтобы они себя чувствовали комфортно и надежно.

Второе — это содержание, наполнение формы: человеческий фактор, команда, архиважная роль лидера в успехе. Инвесторы должны видеть не только на бумаге, но и в реальности такие вещи, как правило одного окна,

минимизацию процедур, прозрачность процедур, наличие дорожных карт и KPI. Все это должно быть четко расписано, показано, предъявлено инвесторам, но потом это должно выполняться, причем выполняться каждый день. Любую благую идею без человеческого фактора, без желания воплотить ее в реальности, можно, по-русски говоря, замотать. Нужно добиваться, чтобы все это было не просто на бумаге, а в жизни. Поэтому унификация, разработка KPI и дорожных карт могут помочь, но это полдела, нужно хотеть этого, нужно хотеть быть успешным.

**Р. Герасимов:**

Я подкреплю свой вопрос примером. Сейчас активно обсуждается решение о том, что теперь иностранным строительным компаниям можно будет приходить в Россию и здесь строить. Они еще не знают, что такое — получение разрешения на строительство. Набор документов, цикл, безумные сроки отличаются во всех регионах. Вопрос: может ли федеральный центр сесть, подумать и собрать единый набор, тот минимум, к которому в Хабаровске, Ульяновске или в другом регионе не смогли бы добавить еще 48 местных пунктов?

**О. Гощанский:**

Нет, естественно, роль федеральных органов никто не отменял. Сейчас разрабатываются дорожные карты, структура, действует Агентство стратегических инициатив. Мы работаем совместно с этим агентством, оно разрабатывает по поручению федерального руководства дорожные карты для губернаторов. Это включает в себя все — и таможню, и разрешение на строительство, то есть все вопросы, касающиеся хозяйственной деятельности в регионах. Есть пожелания, чтобы бизнес был услышан, чтобы шел диалог между бизнесом и региональными властями. Все это исходит из федерального центра, например, создание агентства, о котором я сказал.

Поэтому ответ короткий – да, не нужно уповать только на федеральные органы, реализация, имплементация будут в регионах, это первое. И второе: можно также продвигать свои инициативы из регионов в центр.

**Р. Герасимов:**

Спасибо. Если можно, я хотел бы один комментарий. Владимир Николаевич, Вы как известный скептик верите, что эти дорожные карты будут работать?

**В. Княгинин:**

Работает только то, что работает, а как это называется, не имеет значения. Итак, задача регионов сейчас укрупниться, в идеале — получить у себя на территории центр рынка. Если такой возможности нет, необходимо агломерироваться с тем, кто является ядром образования такого рынка. Процесс кооперации и структурирования, агломерации — ключевая задача региональной политики с точки зрения развития.

Второе обстоятельство, на которое необходимо обращать внимание: у нас должны быть стратегические компетенции. Если в Турку делается морской кластер, понятно, почему он там делается: есть стратегическая компетенция, к которой могут присоединяться следующие.

И последнее, третье, что касается того самого вопроса о системе управления. Мы понимаем, что приход внешнего инвестора — это замечательно, это означает, что инвестор дорос до того, чтобы работать с большим рынком, значит, у него есть компетенция, у него есть навыки, есть знания, которые нам жизненно необходимы. В этом смысле приход внешнего инвестора — это не просто поступление денег, это присоединение к его знаниям, за счет этого мы растем.

Очевидно, что когда инвестор из одного российского региона приходит в другой, а тем более в нашу страну из-за рубежа, для него требуется мягкая посадка, сопровождение, потому что культурный барьер никто не отменял. Даже если мы исправим все правила, это поможет только относительно. Я

готов согласиться со Светланой: вопрос, скорее, заключается в том, есть ли внутри территории органы, способные осуществить эту мягкую посадку, взять за руку и провести по всем сложностям культурной дифференциации, иной организации. Роман, я думаю, что если бы Вы попытались построить что-то в Лондоне, Вы бы сошли с ума. Вы бы сказали: «Чур меня, только в Петербурге, пусть со всеми сложностями, которые у нас есть». Поэтому поверьте мне, если нет того, что делает Петербург, того, кто взял за руку и провел внешнего человека по всем этим сложным коридорам, снял кучу культурных и ситуационных ограничений, никакие правила работать не будут.

Дорожные карты — хорошее дело, они маркируют то, чем нужно заниматься. Они подсвечивают нам цели, но понятно, что они не достигают этих целей. Олег правильно сказал, что дорожная карта — индикатор, с которым нужно работать.

**Р. Герасимов:**

Да, спасибо.

Олега у нас похитило телевидение — это святое. Он отпросился на несколько минут раньше. Я, Владимир Николаевич, даже в Москву не хочу, не то что в Лондон. Пока, во всяком случае.

Да, Александр Михайлович.

**А. Ходачек:**

Что касается прихода инвестора, конечно же, требуют существенного изменения документы федерального уровня. Прежде всего, Градостроительный кодекс, в котором многие нормы, даже пересмотренные, являются тяжелыми кандалами на ногах администрации и инвесторов. Второе — это многочисленные нормативы на различные виды строительных материалов, которые отсылают нас порой в 70-е годы. Технологии с тех пор изменились, появились новые материалы. Очень важный момент связан с получением техусловий. Администрации регионов, Петербурга тоже, должны

создать либо в системе единого окна, либо в рамках комитетов, занимающихся инженерией, специальные подразделения, которые бы выясняли потребности инвестора, согласовывали бы за него технические условия, и потом выдавали их инвестору. Сегодня это адоев круг, который проходит каждый из инвесторов.

Последнее, очень важное, касается боя за территорию. Мы анализировали распределение инвестиций по административным районам Петербурга. Вроде бы Петербург привлекателен для инвестиций. Мы выделили четыре группы, и в первых двух инвестиций много, а в третьей и четвертой их практически нет, хотя вроде бы это территория одного субъекта. Картина в других регионах еще более печальная.

Задача состоит в том, чтобы каждая территория приближалась к определенному единому стандарту, с точки зрения технологии, инженерии и существующих правил, чтобы инвестор вместе с региональным и федеральным центром определял свое местонахождение, но чтобы правила, условия и время, которое он потратит, все-таки приближались к оптимальным вариантам.

**Р. Герасимов:**

Я продолжу задавать вопрос о том, к чему многие стремятся: получить равные условия или индивидуальный подход? Виктор Дмитриевич, сегодня есть специальные проекты федерального, национального масштаба, они сопровождаются особым финансированием, это не секрет. Вы ведете борьбу за какую-то особую позицию, например?

**В. Калашников:**

Мы, конечно, выступаем за равный подход в целом. Но за какой равный подход? Равный подход — это возможность для каждого потенциального инвестора прийти на территорию. Как только он пришел на территорию, он садится, размещается в конкретном месте. Это уже конкретные затраты,

конкретные издержки, здесь уже некуда деваться от индивидуального подхода. Я имею в виду равный подход с точки зрения инвестора, с точки зрения системы работы с ним, с точки зрения справедливой реализации его прав. Если он заявляет свое право, мы, территория и каждый регион, обязаны это право удовлетворить на равной и прозрачной основе. Тарифы на электроэнергию, на подключение к инженерной инфраструктуре в разных регионах отличаются. С этим ничего не поделаешь, это такая экономика.

**Р. Герасимов:**

Александр, есть комментарий?

**А. Смекалин:**

Всегда будут приоритеты, точки роста, задачи государственного масштаба. Борьба за это, безусловно, надо, но каким образом бороться за это финансирование, за эту поддержку. Это может быть только демонстрация эффективности. Любые расходы должны быть эффективны. Если на рубль вложенных государственных инвестиций приходится один рубль частных инвестиций, это не бизнес-государство. Если на один рубль государственных инвестиций приходится 20 рублей частных инвестиций, налоговые поступления окупают государственные вложения за два—три года, это эффективный бизнес, этим необходимо заниматься.

Олег Николаевич правильно сказал, к инвестору надо относиться как к клиенту, но не только как к клиенту. Государство должно пересмотреть свою позицию в работе с инвестором. Государство — это такой же субъект инвестиционной деятельности, который вкладывает свои средства, а его прибылью является социальное благополучие на его территории. Сейчас на федеральном уровне начинает культивироваться этот принцип, и если мы в дальнейшем будем руководствоваться таким принципом в инвестиционной политике, вложение средств в инфраструктуру, думаю, будет очень эффективным.

**Р. Герасимов:**

Спасибо.

Остается несколько минут, подходим к резюме. Вдруг остались не прозвучавшие рецепты счастья для регионов, регионального развития? Светлана, Санкт-Петербург.

**С. Коган:**

Маленькая ремарка в отношении инвесторов. Санкт-Петербургский комитет по инвестициям сейчас поставил перед собой задачу в кратчайшие сроки сформировать портфель по инвестициям Санкт-Петербурга. Мы делаем особый акцент не только на новых инвесторах, не только на зарубежных инвесторах. Этот портфель будет состоять из уже реализованных проектов тех инвесторов, которые уже находятся на территории и знают специфику города. Необходимо поддержание контакта, помощь в решении вопросов, возникающих в процессе работы действующих предприятий. Информационное поле, которое постоянно вывозится за границу на выставки, на форумы — это клуб интересантов, консультантов. Необходимо, чтобы это поле выровнялось в отношении Санкт-Петербурга в положительную сторону. Это очень серьезная кропотливая работа, а бежать нам нужно вдвое быстрее. Мы начинаем эту работу и очень просим бизнес участвовать совместно с нами в выработке решений по достижению данных целей.

Спасибо.

**Р. Герасимов:**

Спасибо.

Александр Михайлович, у Вас есть резюме? Еще рецепты в запасе?

**А. Ходачек:**



Я полагаю, рецепт еще в том, что всегда надо думать о межрегиональной интеграции. Мы часто смотрим программу одного из регионов, другого, и там масса нестыковок. Особенно это касается приграничных территорий. Хотелось бы думать, что первым таким хорошим примером взаимодействия будет реализация совместных перспективных программ Петербурга и Ленинградской области, не конкуренция, а борьба за общие инвестиционные проекты.

**Р. Герасимов:**

Я не могу тогда для короткого резюме не дать слово Люхто. Вы верите, что наше соседство перерастет именно в партнерство, а не в борьбу?

**К. Люхто:**

Я постараюсь на русском. Это будет очень короткое выступление, мой рецепт такой: меньше бюрократии, больше развития. Региональный конкурс уже не существует, он стал глобальным. Надо всем подумать глобально.

**Р. Герасимов:**

Спасибо!

Виктор Дмитриевич.

**В. Калашников:**

Проблема, которую мы рассматриваем, очень сложная. Как представитель регионального правительства, я вижу проблему бюрократии. Есть серьезные вопросы с инфраструктурой, с ее финансированием, и так далее, но бюрократия — это очень серьезно. У меня есть не рецепт, а мечта, чтобы пришедший к нам инвестор отработал и сказал: «Да, у меня не получилось, но это только в силу рынка. А вот вы, ребята, сработали нормально, спасибо вам». Но пока это только мечта.

**Р. Герасимов:**

Это хорошо, получается негативная история с позитивным откликом. Творчески, хорошо.

Владимир Николаевич, Ваше резюме. Смотрите, с Финляндией мы уже объединяемся, наша агломерация на Северо-Западе явно туда заходит. До Лондона дойдем?

**В. Княгинин:**

Роман, очень бы не хотелось. Хочется доживать свои дни на родине. Не одному мне, заметьте.

**Р. Герасимов:**

В Лондоне у некоторых неудачно складывается, согласен.

**В. Княгинин:**

Да. В качестве резюме я могу сказать следующее: думаю, что сейчас у нас нет идеальных рецептов. Это связано с тем, что фактически мы щупаем, мокрая ли вода, мы пытаемся зафиксировать для себя новые параметры технологического и промышленного развития, и они еще до конца не ясны. К сожалению, здесь очень много сложностей. Мы смотрим на то, в насколько щедром мире мы будем жить. Большая часть дискуссий здесь на Форуме связана с тем, что государство пытается сжать свои разогнанные во время кризиса расходы, и как только оно начинает их сжимать, вся экономика кричит, что это очень больно, что мы лишаемся донора доступных денег. Мы должны приспособиться жить в мире с меньшим количеством денег, поступающих от государства, но эта зона нам пока не очень очевидна и понятна.

Третье. Я вижу, как прорисовывается на карте России и мира новая экономическая география, но окончательные лидеры здесь не определились. Думаю, что даже не пару лет, а два-три года, может быть, пять лет нам придется жить скорее в режиме эксперимента, реализуя те или иные региональные программы, нежели в режиме регулярной машинерии. Если мы

это не определим для себя, то мы будем просто воспроизводить уже доступный всем опыт, но это можно было сделать просто так и не делать из воспроизведения этого доступного опыта специальную политику. Вопрос, кто из регионов решится на этот эксперимент, и насколько новым, радикальным и интересным для мира он будет.

Для меня наша дискуссия — один из разговоров в цепи осмысления изменяющейся ситуации в региональном развитии для страны и, может быть, мира.

**Р. Герасимов:**

Большое спасибо. Я благодарю всех спикеров за честный, искренний и интересный разговор. Благодарю аудиторию.

Спасибо.