



# Теорема регионального развития

В публикации, которая является продолжением статьи автора «Атакующие стратегии для России», напечатанной в № 1 журнала за 2010 г., обсуждается проблема создания системы государственного стратегического планирования развития российских регионов и опыт его осуществления Клубом проектного процесса.

**Ключевые слова:** государственное стратегическое планирование; план развития территории; инвестиционный паспорт региона; инвестиционные программы предприятий; Клуб проектного процесса; проектный интегратор; долгосрочные кредитные ресурсы; кредитные синдикаты; Национальная проектная площадка.

**Д.В. Любомудров**

Бесчисленные конференции и форумы, посвящённые развитию регионов, часто вызывают тягостное ощущение бессмысленности. Особенно сильно это чувствуется на официальных презентациях регионов, когда сам губернатор со своими министрами оптимистично зачитывает статистическую справку по региону, демонстрируется красивый фильм о широте лесов, полей и рек и в конце неожиданно произносится сакральная фраза: «Инвесторы, приезжайте скорее к нам в регион, вот мы показали, как вам у нас будет хорошо. Это был наш инвестиционный паспорт, а теперь мы ждём инвестиций».

Много раз мне приходилось подавлять в себе чувство неловкости, выходить на трибуну и объяснять региональным чиновникам, что настоящий инвестиционный паспорт так же далёк от их «туристических буклетов», как открытка с видом пирамиды от научного исследования истории правления фараонов.

Однако из года в год ситуация, увы, не меняется. Сегодня интенсивно идёт процесс обновления руководства регионов, и хотелось бы донести до сознания региональных чиновников, что у них имеются значительные неиспользованные резервы повышения эффективности своей работы и уровня развития своего региона. Часто эта миссия невыполнима, поскольку чиновникам никакая эффективность не нужна — слишком часто они приходят во власть совсем за другой эффективностью — собственного кармана. Но наше послание обращено также и к региональному сообществу бизнесменов, поскольку это их совокупные интересы ущемляют чиновники тем, что не желают эффективно делать свою работу. Ни разу не приходилось мне видеть по-настоящему активной позиции региональных бизнес-ассоциаций (например, региональных ТПП и др.) в настоятельных требованиях к региональным властям перестать заниматься показухой и начать делать настоящую работу. Однако пора наконец всем проснуться.

На чём же мы предлагаем им акцентировать своё внимание?

## КАК УЛУЧШИТЬ КАЧЕСТВО ПЛАНОВ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ И ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПАСПОРТОВ РЕГИОНОВ

Низкое качество информационно-аналитической работы администраций регионов в области экономики и развития предприятий не позволяет им разрабатывать качественные планы развития территорий. Подтверждением тому являются так называемые инвестиционные паспорта регионов, не один десяток которых мы анализировали в ходе регулярных презентаций регионов в ТПП РФ. Эти «паспорта» больше похожи, как мы уже говорили выше, на статистические справки и туристические буклеты и, как правило, не содержат важнейшей для инвесторов информации, которую требует любой кредитный комитет: капитал и активы заявителя, темпы роста выручки, различные показатели рентабельности (рентабельность капитала, рентабельность продаж, рентабельность активов и др.). Как правило, не приводится никаких показателей рентабельности заявленных проектов. Не приводится информации об успешно реализованных в регионе проектах и об их фактической рентабельности и доходности вложений в капитал: это, собственно, главное, что волнует любого инвестора, — сколько он может заработать на своих вложениях и какова возможная ликвидность активов. В рамках статьи невозможно произвести детальный разбор всех проблем инвестиционных паспортов регионов, лучше это делать в рамках разработки стратегий развития региона, но таких стратегий либо нет, либо это формальные отписки, по крайней мере, за несколько лет мы в рамках Комитета по инвестиционной политике ТПП РФ не видели ни одной приличной стратегии региона, сравнимой с уровнем качественной стратегии холдинга. Инвестиционные паспорта регионов можно образно назвать **недоказанной теоремой регионального развития**. Региональные администрации, как плохие ученики, выходят к доске, не имея чёткого доказательства теоремы, только затем, чтобы показать, что они что-

Дмитрий Владимирович Любомудров — генеральный директор Клуба проектного процесса, член Комитета по инвестиционной политике Торгово-промышленной палаты РФ

то всё же делают, однако профессиональные инвесторы сразу видят некомпетентность и неспособность чиновников работать на уровне требований бизнеса, и, таким образом, работа чиновников приводит сразу к двум отрицательным результатам. Во-первых, теорема остаётся недоказанной, то есть инвестиционный климат региона не только не улучшается, но и ухудшается, поскольку вкладывать деньги в регион, где чиновники экономического блока настолько некомпетентны, опасно и чревато непредсказуемыми дополнительными расходами, которые могут поставить на грань срыва любой проект. Во-вторых, чиновники портят имидж своему губернатору (я не беру в расчёт ситуации, когда это делается сознательно и злонамеренно). Когда наконец чиновники начнут с уважением и серьёзностью относиться к своей работе и поймут, что для того, чтобы доказать теорему, нужно, как это принято в любой науке, провести большую подготовительную работу, нанять многих экспертов, провести расчёты и критическое обсуждение этих расчётов с практическими работниками, в том числе работниками банков? Устроить, например, виртуальный кредитный комитет для «защиты» инвестиционного паспорта региона и затем изучить и учесть результаты таких экспертиз. При таком подходе к доказательству теоремы она, возможно, будет решена.

По нашему убеждению, настоящий инвестиционный паспорт региона должен составляться на базе обобщения инвестиционных программ предприятий региона, добросовестно подготовленных к кредитным комитетам или уже прошедших таковые в местных банках, включающих сведения о решениях администрации региона о мерах поддержки каждого конкретного проекта, сведения о рисках, которые готовы взять на себя локальные партнёры. К инвестиционным потребностям предприятий добавляются инвестиционные программы администрации региона, и таким образом определяется сумма объявленных инвестиционных потребностей региона. Разумеется, это не догма, и этот начальный план может и должен пересматриваться в ходе работы, а региональные бизнес-ассоциации (включая региональные ТПП) должны принимать в этой работе самое непосредственное участие. Мы имеем представление о том, как сделать процесс работы с инвесторами более эффективным для администрации региона и для регионального бизнеса, и ведём с нашими партнёрами из наиболее продвинутых регионов предварительную работу.

Планы развития территорий невозможно разработать, не опираясь на обобщение инвестиционных программ предприятий на данной территории. Система ТПП, и в первую очередь — региональные ТПП как представители бизнеса, может и должна принимать в этой работе самое непосредственное участие. В настоящее время «Клуб проектного процесса» подписал с рядом региональных ТПП соглашения о сотрудничестве и начал работу по отработке технологии сотрудничества с региональными предприятиями для решения этой задачи.

Отмеченные недостатки, к сожалению, оказывают не только локальное, но и глобальное негативное влияние, поскольку корректный план размещения производительных сил страны невозможно разработать без формирования в регионах планов развития территорий, но не формальных, о которых говорилось выше, а реальных, например по технологии планов развития холдингов.

### НЕОБХОДИМ СОВРЕМЕННЫЙ ВАРИАНТ ГОСПЛАНА РОССИИ

Никакие планы модернизации экономики не удастся в полной мере реализовать без создания органа центрального планирования размещения производительных сил страны. Речь не идёт о воссоздании Госплана СССР, определяющего конкретные задания предприятиям. Но определение стимулирующих государственных мер финансового, налогового и иного характера невозможно осуществлять, не имея единого плана развития территорий, не имея понимания, какие ресурсы и где государство намерено развивать в первую очередь и какие стимулирующие условия для бизнеса государство может и намерено реализовать.

Этой работой должно заниматься Минэкономразвития, однако по непонятным причинам оно самоустранилось от этой главной для него работы, а правительство до сих пор не выработало собственной позиции по этому важнейшему вопросу. Эта тема уже затрагивалась в нашей предыдущей статье «Атакующие стратегии для России»<sup>1</sup>, теперь мы можем более подробно остановиться на этой важной проблеме.

В рыночной экономике функции Госплана вполне могут быть разделены между Минэкономразвития как госзаказчиком и крупными консалтинговыми компаниями, имеющими опыт и практику стратегического консалтинга (например, компания «Стратегика» и др.). В качестве иностранного примера можно привести информацию Японской организации по развитию внешней торговли (ДЖЕТРО). По приглашению министра экономики РФ и Российско-японской межправительственной комиссии мы выступали вместе с японскими банками (Japan Bank for International Cooperation, Sumitomo Mitsui Banking Corporation, Daiwa Securities, The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ и др.) в ходе III Российско-японского инвестиционного форума в Санкт-Петербурге 5 сентября 2008 г., где японская сторона проявила интерес к «Проекту развития транзитных транспортных коридоров через территорию России» (Проект ТТК), однако было поставлено условие, что в разработке такого проекта должна принимать участие крупная японская компания, имеющая опыт и практику стратегического консалтинга. В качестве одной из таких компаний, выполняющих для правительства Японии функции Госплана, была названа Nomura Research Institute, которая в прошлом году открыла филиал в Москве. Таким образом, мы видим, что в ведущих рыночных экономиках государственное стратегическое планирование является нормой и осуществляется совместно с негосударственными компаниями.

Однако в России даже крупные российские компании не ведут обобщающих исследований в масштабе страны, видимо, из-за отсутствия заказчика и финансирования, за что, по-видимому, несёт ответственность Минэкономразвития РФ. Из заметных исследовательских работ можно, пожалуй, назвать только исследование «Государственная экономическая политика и экономическая доктрина России. К умной и нравственной экономике»<sup>2</sup>. Мы не со всем согласны в этой работе, к примеру со схемой функционирования Государственного внебюджетного инвестиционно-кредитного фонда РФ, предложенной профессором С.С. Сулакшиным, но в целом — это работа уровня Госплана. Главной проблемой, о которой нужно информировать правительство РФ, является то, что со стороны государства мы не видим ни заказов на такие исследования, ни, естественно, — результатов таких работ. Мы глубоко убеждены, что без государственного стратегического планирования невозможно осуществить ни модернизацию экономики, ни переход от сырьевой к инновационной экономике, ни проекты развития территорий — вообще ничего серьёзного.

### ЧАСТЬ НЕОБХОДИМЫХ ГОСПЛАНУ ФУНКЦИЙ МЫ УЖЕ ИМЕЕМ

Клуб проектного процесса может заниматься стратегическим планированием в рамках проектов и холдингов, а также осуществлять функцию проектного интегратора и координатора действий и регламентов подрядчиков и партнёров в конкретных инвестиционных проектах. В активе клуба уже есть разработка стратегий не только для предприятий, но и для Межправительственного венчурного фонда (МНТЦ) и для других проектов и компаний. Для реализации таких задач нами без всякой помощи государства созданы отдельные участки публичной инвестиционной инфраструктуры, в том числе комплексная площадка для работы с проектами, состоящая из нескольких модулей:

- «Единое проектное окно» для обработки входящего потока;
- система кредитно-экономической экспертизы;
- технология формирования экспертных команд с использованием виртуальных экспертных сообществ;

<sup>1</sup> Любимудров Д.В. Атакующие стратегии для России // Инициативы XXI века. — 2010. — № 1. — С. 41.

<sup>2</sup> Государственная экономическая политика и экономическая доктрина России. К умной и нравственной экономике / Под общ. редакцией В.И. Якунина. В 5 т. — М.: Научный эксперт, 2008.

- технология «Проектного супермаркета» для подбора подрядчиков и подготовки проектов к финансированию;
- «Финансовый конвейер» для выстраивания «лестницы» инвесторов;
- «Проектные интернет-площадки» для организации закупок и публичного поиска производственных партнёров;
- «Проектный интегратор» для формирования команд подрядчиков проекта и контролёров проекта и наблюдения за их работой от имени инвесторов;
- внешние модульные системы контроля от имени инвесторов;
- «Международный технологический коллаيدر» для инновационных проектов.

В случае конструктивного подхода государственных органов к сотрудничеству (чего пока мы не наблюдаем) мы готовы использовать эти технологии не только для наших клиентов, но и для решения крупных государственных задач.

### ФОРМИРОВАНИЕ БАНКОВСКИХ ДОЛГОСРОЧНЫХ КРЕДИТНЫХ РЕСУРСОВ ДЛЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА

Было бы несправедливо ограничиться только критикой региональной политики развития и не упомянуть о важных составляющих инвестиционного климата, которые не зависят от администраций регионов, а зависят только от правительства страны.

Одной из острейших проблем, существенно тормозящих развитие реального сектора экономики и, разумеется, развитие регионов, является системное отсутствие в стране долгосрочных инвестиционных ресурсов. Правительство гордо заявило, что оно справилось с кризисом и наполнило банки ликвидностью, однако это только короткие деньги, максимум до 6 месяцев, ими банки не могут кредитовать инвестпроекты, которым нужны кредиты в 5–10–15 лет по относительно низким ставкам не выше 10–14% годовых. Многие несведущие люди критикуют банки за то, что они слабо кредитуют реальный сектор экономики. А откуда банкам взять необходимые ресурсы? Вы можете найти финансового директора завода, который бы положил в банк депозит на 7 лет? Правильно — нет, поднимут на смех. Вот и нет в банках таких депозитов. Средства населения — вообще считаются пассивами «до востребования», то есть банк обязан выдать их в любую минуту. Да, человек, забирающий депозит досрочно, потеряет проценты, но для банка это не меняет главного — невозможность из коротких денег формировать длинные для кредитования проектов. Центральный банк РФ не выполняет одной из своих главных функций — функции кредитора последней инстанции в области снабжения банков длинными пассивами для кредитования экономики. Ставка рефинансирования ЦБ РФ, к сожалению, служит лишь индикатором, а не той реальной ставкой, под которую банки могут взять в ЦБ РФ длинные ресурсы и кредитовать заводы. Правительство не сумело сформировать национальные источники долгосрочных дешёвых инвестиционных ресурсов для кредитования реального сектора, зато сумело сформировать их для американской экономики путём покупки 30-летних казначейских облигаций США. Тем самым финансирование развития страны было поставлено в критическую зависимость от краткосрочных спекулятивных иностранных инвестиций, их отток, в частности, спровоцировал финансовый кризис в России.

Совершенно непонятно, почему в России, с её богатым экономическим опытом разных эпох (дореволюционной, советской и современной капиталистической), при наличии многих экономических научных школ, академий и академиков, никто не ведёт таких научных исследований, в частности — исследований зарубежного опыта, как позитивного, так и негативного. В интересах государства и общества выделять на это значительные средства, сформировать несколько экспертных групп как из учёных, так и из практиков и полученные ими результаты сделать достоянием общества. Уверен, что на такой конференции никто зевать не будет, подобно упомянутому выше мероприятиям по презентациям региональных статистических справок.

Долгосрочное кредитование реального сектора вполне возможно осуществлять по низким ставкам (6–12%) через банки-агенты в виде фидуциарных (доверительных) операций, без возложения на них кредитных рисков, например фондируя банки долгосрочными депозитами ЦБ или Минфина и сопровождая их поручениями по конкретному заёмщику и 100%-ной гарантией (поручительством). Безопаснее и надёжнее, если в качестве банков-агентов будут выступать специализированные низкорисковые «фидуциарные» банки, о которых было сказано выше. Банкам следует оставить право (но не обязанность) присоединять собственные ресурсы к государственному, привлекать к участию в рисках другие банки и небанковских инвесторов, например путём формирования кредитных синдикатов, инвестиционных пулов.

При этом банк-агент совместно со спецкомпанией (типа Клуба проектного процесса) выполняет поиск проектов, их отбор, подготовку к финансированию, устранение выявленных недостатков подготовки (силами аутсорсеров при координации спецкомпаний), собственно кредитование и последующий мониторинг (силами аутсорсеров при координации спецкомпаний). Банк при этом получает минимальную маржу, основной кредитный доход получает государство, поскольку оно несёт основной кредитный риск. У нас есть большой опыт в этой области, и мы готовы входить в экспертные группы по этим вопросам.

Для того чтобы создать в России нужную, но отсутствующую сегодня деловую практику формирования кредитных синдикатов, мы совместно с МИБ (Международным инвестиционным банком)<sup>1</sup> выступили с совместным обращением в ходе совместного круглого стола клуба и Комитета по инвестиционной политике ТПП РФ «Антикризисные экономические механизмы деятельности компаний» 2 февраля 2010 г. и создали специальную рабочую группу для решения следующих задач.

- Стимулирование использования практики кредитных синдикатов, инвестиционных пулов, проектного финансирования с распределением рисков среди партнёров проектов.
- Привлечение к финансированию проектов партнёров по производственному циклу, потребителей, поставщиков, подрядчиков, местные банки, государство в рамках ГЧП (государственно-частного партнёрства) и прочих заинтересованных лиц).

### НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРОЕКТНАЯ ПЛОЩАДКА

Для всех видов инвесторов очень значимо наличие в проектах детально проработанных цепочек подрядчиков, выполняющих важнейшие функции, без которых проект не сможет решить свои основные задачи. Клуб даёт проектам возможности по комплексному подбору и согласованию функций, по организации кредитных синдикатов, для инвесторов, по различному мониторингу на протяжении всей жизни проекта. Проблема низкого качества подготовки проектов и слишком высоких затрат банков на их доработку обсуждается на разных уровнях, в том числе этот вопрос поднимался на совместном заседании Комитета ТПП РФ по инвестиционной политике и Комитета РСПП по инвестиционной политике и частно-государственному партнёрству, а также на совещании руководителей крупнейших банков ведущих стран мира, где, в частности, и предлагалось принять решение о создании специализированной организации для комплексной подготовки проектов к инвестированию. Потом начался кризис, и до настоящего времени такая международная организация не была создана. В то же время мы создали такую организацию ещё летом 2007 г. в виде Клуба проектного процесса. Одной из негативных особенностей инвестиционного климата России является низкий уровень подготовки инвестиционных проектов (особенно региональных). До сих пор отсутствовали механизмы организации проектных пулов, кредитных синдикатов с целью диверсификации рисков. Для решения этой задачи в 2007 г. после многих лет подготовки был создан клуб, который стал операционной системой и ведёт практическую работу по решению указанных выше

<sup>1</sup>МИБ — это межгосударственный банк, был учреждён в 1970 г. для бывшего СЭВ, зарегистрирован в ООН и по статусу равен МВФ, Всемирному Банку, не регулируется ЦБ РФ, не имеет обязательных нормативов в отличие от российских банков, освобождён от многих налогов, имеет авторитет и объединяет уже не страны СЭВ, а нас со странами Евросоюза. Информация о МИБ — на сайте [www.iibbank.org](http://www.iibbank.org).



задач. Партнёрами клуба являются крупнейшие компании России, такие как «Росгосстрах», «РОСНО», «Капиталь – страхование жизни», Страховая компания «Якорь», «Росэкспертиза», Национальное кредитное бюро, венчурные компании, международные инвестиционные и деловые клубы, государственные ресурсные центры, Академия госслужбы, МГУ им. М.В. Ломоносова, Институт экономических стратегий, такие серьёзные и уважаемые компании, как «Стратегика», «СiG бизнес консалтинг», зарубежные компании, Международный инвестиционный банк, Финансово-банковский совет СНГ (полный список партнёров есть на сайте www.projectclub.ru). Наиболее наглядно представление о данной системе может дать графическая схема группировки партнёров (рис. 1).

Разумеется, это только первый камень в основание большого здания, но если государственные органы серьёзно отнесутся к новым возможностям, созданным бизнесом, и поддержат наше начинание, на следующем этапе Россия сможет создать **Национальную проектную площадку** и заявить о том, что она сегодня является технологическим лидером в важнейшей области подготовки проектов, и это может стать нашим преимуществом, одним из оснований выдвижения России на роль не только регионального, но и одного из мировых финансовых центров.

К сожалению, мы не видим от государственных структур не только ресурсной помощи, но даже выражения заинтересованности в результа-

тах такой работы. Ответственные чиновники министерств и депутаты откровенно зеваят при попытке обсудить с ними насущные экономические интересы страны, когда видят, что мы ничего не предлагаем им лично. Даже президент ТПП РФ Е.М. Примаков при всём своём влиянии и опыте однажды сказал, что власть только делает вид, что прислушивается к мнению бизнеса, а на самом деле даже к мнению ТПП РФ недостаточно прислушивается. На мой взгляд, если наша страна не собирается плестись в хвосте мировой экономики в виде сырьевого придатка, а намеревается действительно осуществить модернизацию, мы не должны мириться с таким положением дел. Можно и нужно потребовать от депутатов, партий, общественных организаций выдвинуть чиновникам жёсткие требования, утверждать руководящим чиновникам конкретный план работы, публиковать его в СМИ, ввести общественный и публичный контроль за выполнением этих планов и без колебаний снимать чиновников с должностей за невыполнение обязательств.

Можно придумать и другие механизмы, как держать в узде бюрократию, но нужно понимать, что только в результате серьёзной созидательной работы мы можем доказать Теорему регионального развития, от которой зависит благополучие и уверенность в завтрашнем дне подавляющего большинства жителей регионов, наших сограждан, которые ждут от нас практических результатов и вправе требовать этого.

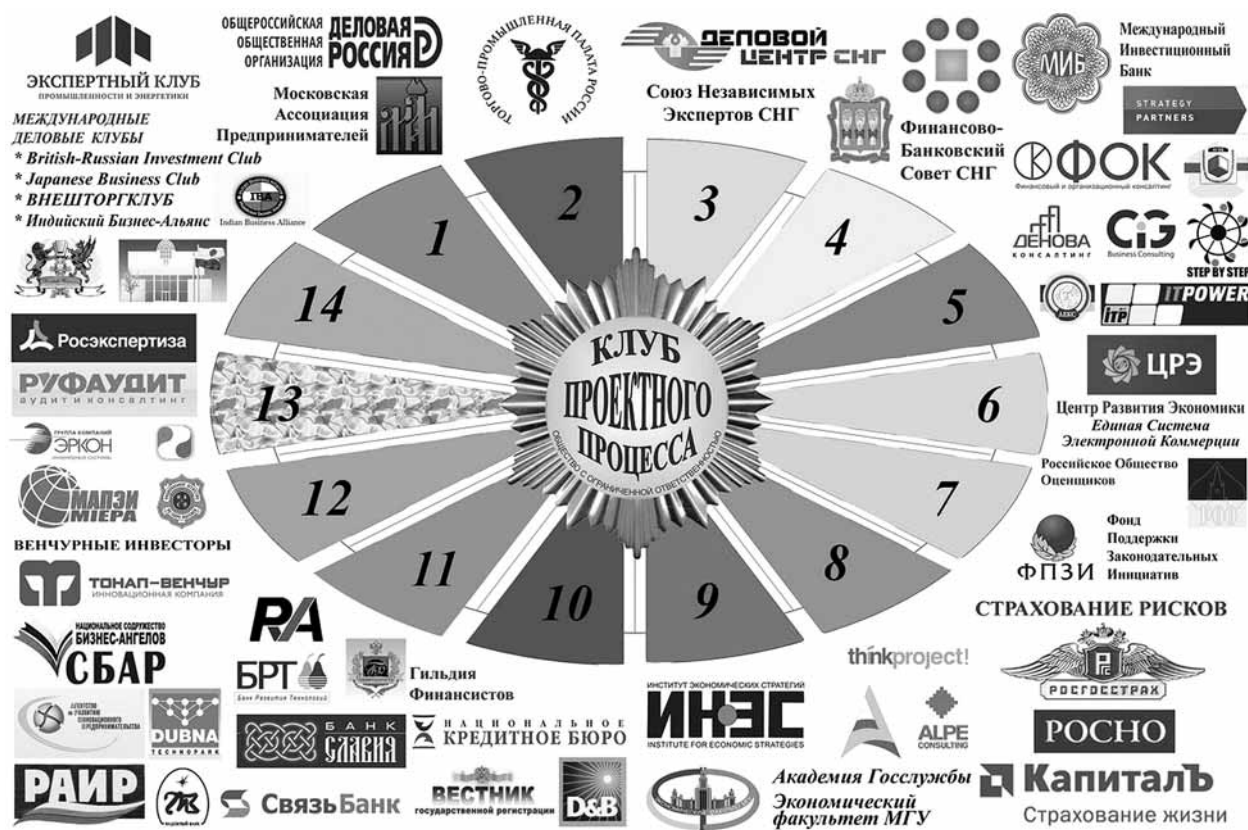


Рис. 1. Схема группировки партнёров Клуба проектного процесса

THEOREM OF REGIONAL DEVELOPMENT

D.V. Lubomudrov

Director general of Project Process Club, investment policy Committee of Chamber of Commerce and Industry member

The publication, which is a continuation of the author's article «Attack Strategy for Russia», published in the magazine №1/2010, discusses the problem of the strategic planning creation of Russian regions development and the experience of its implementation by the Project Process Club.

**Key words:** state strategic planning; area development program; investment passport of the region; investment programs of enterprises; Project Process Club; project integrator; long-term credit resources; credit syndicates; National Project Site.