

Программа сотрудничества  
ЕС и России (бывш. Tacis)

---

Проект «Поддержка развития Калининградской области»  
EuropeAid / 114287/C/SV/RU

# Калининградская область: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ, НОВЫЕ ШАНСЫ. Механизмы развития уникального региона

ИМЭПИ РАН  
Москва  
2005



Проект  
финансируется ЕС



Проект реализуется  
консорциумом Инно



**калининград**  
агентство регионального развития  
Партнер Проекта

**Калининградская область: новые вызовы, новые шансы.  
Механизмы развития уникального региона**

Под общей редакцией  
Председателя Совета Фонда «АРЭР» Г.З. Бунатяна

Часть I под ред. к.э.н. А.П. Ершова

Части II-IV под ред. к.э.н. Н.А. Гостевой

Авторский коллектив:

М.П.Белоногова (гл.11), С.Бразинкас (гл.10,15), Г.З.Бунатян (гл.7,9,11, предисловие), А.Г.Вялкин (гл.3), к.э.н. Н.А.Гостева (гл.14), Г.Я.Дыханов (гл.3), к.э.н. А.П.Ершов (гл.1,3,5,6), к.э.н. В.П.Жданов (гл.1), д.э.н. Б.С.Жихаревич (гл.1,2,7), Д.Иоанну (гл.5), А.Ю.Игнатъев (предисловие), С.А.Клесова (гл.7), В.И.Кузин (гл.1 - 3), С.Н.Кузнецов (гл.13), О.П.Лукша (гл.8 - 10), Н.Ю.Макова (гл.5), В.И.Пантелеев (гл.1,2), М.Паттинсон (гл.10,15), Ф.Сперотто (гл.3), к.э.н. А.А.Степанчук (гл.12), П.В.Сушков (гл.8 - 10,14,15), к.ф.н. Б.А.Трегубов (гл.1), А.Н.Усанов (гл.3,4), к.э.н. А.Г.Харин (гл.1 - 4), к.ф.-м.н. А.Э.Яновский (гл.8,10).

Калининградская область – это регион, который много веков был центром конфликтов и войн, культуры и торговли, точкой «энергетического» напряжения на карте Европы. Калининград сегодня дает новые шансы как России, так и Европейскому союзу построить новую модель интеграционных процессов в XXI веке.

Как сделать «регион проблем» регионом возможностей, пилотным регионом российско-европейского партнерства, растущим, динамичным, комфортным как для его жителей, так и для его гостей? Вот тот главный вопрос, на который попытались дать ответ европейские и российские эксперты в этой книге.

Это издание – плод совместной работы специалистов в разных областях экономики, социологии, права и политологии – дает возможность получить практический инструментарий для решения назревших проблем социально-экономического развития не только самого западного российского региона, но и России в целом.

Рекомендации и методики, изложенные в этой книге, адресованы самому широкому кругу практических работников, экономистов, политологов, преподавателей и студентов ВУЗов, представителей власти и бизнеса.

ISBN 5-9520-0036-3

© ИМЭПИ РАН, 2005  
© Фонд «АРЭР» (Калининград), 2005

*Данный материал опубликован при поддержке Европейского союза. Содержание публикации является предметом ответственности авторов и не отражает точку зрения Европейского союза.*

Уважаемые читатели!

Представленная Вашему вниманию работа, выполненная коллективом российских и зарубежных экспертов, посвящена разработке рекомендаций по созданию эффективного механизма социально-экономического развития Калининградской области.

Значение калининградского опыта выходит далеко за рамки отдельного региона: он может быть востребован другими российскими регионами, активно участвующими в трансграничном экономическом сотрудничестве с Европейским союзом. В первую очередь это относится к регионам, входящим в состав Северо-Западного федерального округа, являющимся приоритетным полем для широкого круга международных программ сотрудничества.

Такая миссия определяет особое место Калининградской области по отношению к другим регионам Российской Федерации и вместе с тем налагает высокую ответственность на региональное сообщество в вопросах продвижения социально-экономических реформ и обеспечения качественного, структурного роста и ускоренных темпов социально-экономического развития.

Уверен, что вопросы, вынесенные на обсуждение авторами книги, актуальны не только потому, что развитие более тесной экономической кооперации, в частности, между Калининградской областью, регионами Литвы и Польши послужит стимулом для углубления российско-европейских отношений, но и в связи с тем, что разрешение ряда ключевых проблем позволит в значительной мере ускорить темпы создания общего экономического пространства между Россией и ЕС.

Значение представленных здесь фундаментальных и практических рекомендаций, резюмирующих передовой европейский и российский опыт, трудно переоценить.

Но для их успешной реализации необходима серьезная опора – понимание и поддержка широких общественных кругов – законодателей, предпринимателей, муниципалитетов, общественных организаций. Исходя из этого представленная книга – своеобразный мост между обществом и властью, российскими и европейскими партнерами, который создает форматы для нашей совместной работы над решением проблем Калининградской области как пилотного региона российско-европейской интеграции

Помощник Президента  
Российской Федерации  
С.В. Ястржембский



### **Уважаемые читатели!**

Перед вами новая книга о самом западном регионе нашей страны-Калининградской области. В книге российские и зарубежные эксперты представляют вашему вниманию собственное видение основных приоритетов и механизмов социально-экономического развития региона.

Калининградская область – уникальный и неповторимый регион России. Само ее геополитическое положение определяет ту особую роль, которую она может и должна играть в интеграционных процессах, происходящих между Россией и Евросоюзом.

На протяжении почти полувека Калининградская область рассматривалась как военно-стратегический плацдарм Советского Союза в центре Европы. Исходя из этого, ее социально-экономическое развитие сводилось к минимуму, необходимому для обеспечения жизнедеятельности военного комплекса. Все это наложило свой отпечаток на положение региона после распада Советского Союза. Область тяжело перенесла разрыв экономических связей с «материковой» Россией. Был период спада и последующая стабилизация ситуации. Однако до сих пор этот процесс не закончен, необходимо поднимать доверие к региону, развивать и восстанавливать экономические связи, национальные программы развития, усиливать интеграционные процессы.

Сегодня необходимость поиска новых подходов и моделей регионального развития возникает со всей очевидностью. По оценке Президента РФ В.В.Путина, Калининград для России – «стратегически важная территория, будущее которой напрямую связано с национальными интересами страны». В этой связи превращение области в так называемый «пилотный» регион сотрудничества России и Европейского союза видится одним из главных приоритетов российской политики. Область должна стать основным полигоном для ускоренного развития и углубления экономических, политических и гуманитарных связей. Экономика региона может превратиться в динамичную и конкурентоспособную на европейском рынке с высоким экспортным потенциалом.

Надеюсь, что вопросы, затронутые авторами книги, их рекомендации и предложения найдут достойное применение в развитии области, будут полезны не только специалистам, но и политикам, предпринимателям, общественным организациям и всем заинтересованным читателям.

Губернатор  
Калининградской области

**Г.В. Боос**

# Содержание

**Предисловие** .....

## **Часть I.**

Российский эксклав в новых геополитических реалиях:  
социально – экономические диагнозы и рецепты .....

**Глава 1.** Политика федерального центра и Стратегия социально-экономического развития Калининградской области .....

1.1. Политика федерального центра в отношении Калининградской области:  
время выбора .....

1.1.1. Затянувшееся ожидание: Федеральная целевая программа как субститут  
концепции федеральной политики в отношении Калининградской области ...

1.1.2. Определение приоритетов федеральной политики по отношению  
к Калининградской области: два подхода .....

1.1.3. Экспортная ориентация экономики Калининградской области  
как стратегическая сверхзадача .....

1.1.4. Калининградская экономика в Общеввропейском экономическом  
пространстве: пилотный проект светлого будущего .....

1.2. Стратегия социально-экономического развития Калининградской области как ре-  
гиона сотрудничества до 2010 года .....

1.2.1. Конкурентные позиции и условия развития региона .....

1.2.2. Стратегические ориентиры .....

1.2.3. Функциональные и отраслевые приоритеты в реализации Стратегии .....

**Глава 2.** От разработки стратегии к тактике реализации: первые результаты .....

2.1. Стратегическое планирование: формирование механизма .....

2.1.1. Информационное обеспечение и привлечение стейкхолдеров  
к стратегическому планированию .....

2.1.2. Формирование организационных структур  
и законодательное обеспечение стратегического планирования .....

2.2. Комплексный план по реализации Стратегии .....

2.2.1. Принципы разработки, цели, задачи и показатели КПДА .....

2.2.2. Ожидаемые результаты реализации КПДА .....

2.3. Приоритетные направления реализации Стратегии .....

2.3.1. Социальное развитие .....

2.3.2. Экономическое развитие .....

2.3.3. Общественное развитие .....

2.4. Основные результаты реализации Стратегии в 2003-2005 гг. ....

2.4.1. Социальное развитие .....

2.4.2. Экономическое развитие .....

Глава 3. Конкурентоспособность предприятий Калининградской области: макро- и микроэкономические факторы . . . . .	
3.1. Конкурентоспособность как сквозная проблема . . . . .	
3.2. Конкурентоспособность российской экономики . . . . .	
3.2.1. Главные ограничители . . . . .	
3.2.2. Конкурентоспособность глазами российских производителей . . . . .	
3.3. Региональная специфика и традиционные факторы конкурентоспособности . . . . .	
3.3.1. Экономические последствия геополитических сдвигов . . . . .	
3.3.2. Ресурсные факторы . . . . .	
3.4. Микроуровень калининградской конкурентоспособности . . . . .	
3.4.1. Организация бизнеса и управленческие технологии . . . . .	
3.4.2. Инновационный потенциал и инновационная активность . . . . .	
3.4.3. Информационное обеспечение бизнеса . . . . .	
3.4.4. «Кластеризация» как метод комплексного решения проблемы конкурентоспособности региона . . . . .	
3.5. Калининградские производители на внешних рынках: проблема поддержки экспорта . . . . .	
3.5.1. Динамика и структура калининградского экспорта . . . . .	
3.5.2. Что мешает экспортерам . . . . .	
3.5.3. Региональные возможности содействия экспортной экспансии . . . . .	
Глава 4. Иностранные инвестиции в Калининградской области: есть, но мало . . . . .	
4.1. Утраченные иллюзии или новые надежды . . . . .	
4.1.1. Зигзаги динамики . . . . .	
4.1.2. Географическая и отраслевая структура иностранных инвестиций . . . . .	
4.1.3. Инвестиционная привлекательность муниципальных образований . . . . .	
4.2. Проблема инвестиционной привлекательности региона . . . . .	
4.2.1. Инвестиционное законодательство: устойчивая нестабильность . . . . .	
4.2.2. Основные барьеры и пути их преодоления . . . . .	
Глава 5. Структурные проблемы калининградского рынка труда . . . . .	
5.1. Уровень занятости и квалификация рабочей силы . . . . .	
5.2. Диспропорции и дефициты . . . . .	
5.2.1. Разрыв между спросом и предложением на рабочую силу . . . . .	
5.2.2. Разрыв между спросом и предложением на рабочую силу . . . . .	
5.3. Сложность простой задачи: предложение должно соответствовать спросу . . . . .	
Глава 6. Ближайшие соседи Калининградской области: сотрудничество, конкуренция, опыт . . . . .	
6.1. Калининградское окружение: сравнительный анализ . . . . .	
6.2. Государственная региональная политика в Польше и Литве . . . . .	
6.2.1. Польша и Литва в контексте региональной политики ЕС . . . . .	
6.2.2. Цели и механизмы региональной политики государства в Польше и Литве . . . . .	
6.3. Социально-экономическая политика местных властей в приграничных регионах Польши и Литвы . . . . .	
6.4. Конкурентоспособность предприятий и поддержка экспорта . . . . .	
6.4.1. Школа выживания: программы повышения конкурентоспособности предприятий . . . . .	
6.4.2. Опыт поддержки экспорта . . . . .	

6.5. Привлечение иностранных инвестиций и опыт функционирования специальных экономических зон . . . . .	
6.5.1. Прямые иностранные инвестиции как двигатель модернизации экономики . . . . .	
6.5.2. Недолгий век специальных экономических зон . . . . .	
<b>Часть II.</b>	
Современные инструменты реализации и управления Стратегией социально-экономического развития Калининградской области . . . . .	
<i>Глава 7. Приоритеты экономического развития Калининградской области: рекомендации . . . . .</i>	
7.1. Общий подход к разработке Программы экономического развития Калининградской области (ПЭР КО) . . . . .	
7.1.1. Связь между существующей Стратегией Калининградской области и Программой экономического развития . . . . .	
7.1.2. Проблемы отраслевого подхода к планированию экономического развития . . . . .	
7.1.3. Функциональный (горизонтальный) подход к ПЭР и его преимущества . . . . .	
7.2. Предложения по приоритетам экономического развития Калининградской области . . . . .	
7.2.1. Процесс выбора приоритетов: общие методологические вопросы . . . . .	
7.2.2. ПЭР КО: общие приоритеты для различных уровней . . . . .	
7.2.3. Пример Договора о плане между государством и регионом во Франции: общие приоритеты для различных уровней власти . . . . .	
7.2.4. Основные проблемы при выборе приоритетов в Калининградской области . . . . .	
7.2.5. Предлагаемые приоритеты . . . . .	
7.2.6. Приоритеты ПЭР КО как средство достижения эффективного взаимодействия региональных, федеральных и международных программ . . . . .	
7.2.7. Подходы к обоснованию и выбору подприоритетов . . . . .	
7.3. Предложения по составлению ПЭР КО . . . . .	
7.3.1. Принципы европейских программ экономического развития (на примере Франции) . . . . .	
7.3.2. Децентрализация управления программой . . . . .	
7.3.3. Предлагаемая структура ПЭР КО . . . . .	
Приложение 7.1. Предлагаемые приоритеты ПЭР КО . . . . .	
Приложение 7.2. Примеры приоритетов, выбранных европейскими регионами в программах развития . . . . .	
Приложение 7.3. Пример Представления Меры в ПЭР КО «Развитие человеческих ресурсов средних и малых предприятий» . . . . .	
<i>Глава 8. Формирование системы мониторинга реализации региональной стратегии развития. Рекомендации для Калининградской области</i>	
8.1. Система мониторинга реализации региональной стратегии (ключевые понятия) . . . . .	
8.2. Анализ ситуации и основные рекомендации . . . . .	
8.2.1. Этапы формирования системы мониторинга и ключевые вопросы . . . . .	
8.3. Модели организации систем мониторинга на примере направления «привлечение инвестиций» региональной стратегии . . . . .	
8.3.1. Мониторинг общего состояния инвестиционной активности в регионе («барометр») . . . . .	

- 8.3.2 Мониторинг результативности программ и проектов на основе использования программных и контекстных индикаторов («Мониторинг результативности Стратегии») . . . . .
- 8.3.3 Мониторинг деятельности специализированной инфраструктуры по привлечению инвестиций в регион. . . . .

### **Часть III.**

Продвижение инвестиций: инструменты . . . . .

*Глава 9.* Совершенствование программно-целевого метода территориального экономического развития. Рекомендации по актуализации федеральной целевой программы развития Калининградской области до 2010 года. . . . .

- 9.1. Применяемые термины и определения. . . . .
- 9.2. Федеральная реформа программно-целевого метода. . . . .
- 9.3. Диагностика ФЦП развития Калининградской области. . . . .
- 9.4. Основные принципы актуализации ФЦП развития Калининградской области
- 9.5. Методические рекомендации по улучшению управления ФЦП развития Калининградской области . . . . .
  - 9.5.1. Вектор изменений. Инициатива создания российско-европейской программы (фонда) экономического развития . . . . .
  - 9.5.2. Миссия ФЦП, ее связь с региональными приоритетами. . . . .
  - 9.5.3. Органы управления ФЦП . . . . .
  - 9.5.4. Основные элементы и этапы процесса управления . . . . .
  - 9.5.5. Процедура и критерии отбора проектов для ФЦП . . . . .
- 9.6. Резюме рекомендаций . . . . .

*Глава 10.* Мастер-план создания и развития Агентства регионального развития и продвижения инвестиций. . . . .

- 10.1. Ключевые шаги в создании агентства. . . . .
- 10.2. Организационная структура и специализация агентства . . . . .
- 10.3. Система финансирования . . . . .
- 10.4. Основные направления деятельности и услуги . . . . .
- 10.5. Маркетинговые инструменты. . . . .
  - 10.5.1. Рассылка по почте . . . . .
  - 10.5.2. Конференции, выставки, вебсайт . . . . .
  - 10.5.3. Пресса и материалы для связи с общественностью . . . . .
  - 10.5.4. Анализ спроса и направлений инвестиционной деятельности. . . . .
- 10.6. Кампания, направленная на содействие инвесторам . . . . .
  - 10.6.1. Посещение объекта. . . . .
  - 10.6.2. Вспомогательная документация для работы с инвесторами . . . . .
- 10.7. Ключевые вопросы управления маркетинговой активностью агентства . . . . .
  - 10.7.1. Мониторинг маркетинговой активности агентства . . . . .
  - 10.7.2. Пример бюджета маркетинговых мероприятий . . . . .
  - 10.7.3. Обеспечение устойчивости агентства . . . . .
- 10.8. Сеть и сотрудничество с другими партнерами . . . . .

Приложение 10.1 Примеры европейских агентств регионального развития. . . . .

*Глава 11.* Совершенствование регионального законодательства, регулирующего инвестиционные процессы в Калининградской области. . . . .

- 11.1. Законодательные условия, предоставленные субъектам Российской Федерации на уровне федерального законодательства. . . . .



11.2. Законотворческая практика регионов с устойчиво благоприятным инвестиционным климатом . . . . .	
11.3. Обзор регионального и муниципального законодательства, формирующего инвестиционный климат в Калининградской области . . . . .	
11.3.1. Налоговые льготы, предоставляемые организациям, осуществляющим инвестиционные проекты на территории Калининградской области . . . . .	
11.3.2. Отраслевые налоговые льготы, предоставляемые организациям с целью сокращения бюджетных расходов . . . . .	
11.3.3. Льготы, предоставляемые субъектам малого предпринимательства, на территории Калининградской области . . . . .	
11.3.4. Льготы и преимущества по налоговым платежам и сборам . . . . .	
11.3.5. Иные формы государственной поддержки инвестиционной деятельности в Калининградской области . . . . .	
11.4. Анализ эффективности правовых условий, регулирующих инвестиционную деятельность на территории Калининградской области . . . . .	
11.5. Основные препятствия на пути инвестиций и возможные меры стимулирования инвестиционной активности в рамках совершенствования регионального законодательства . . . . .	

#### **Часть IV.**

Инвестиционный проект . . . . .	
---------------------------------	--

<i>Глава 12. Как подготовить инвестиционный проект и сделать его презентацию . . . . .</i>	
--	--

12.1. Резюме проекта . . . . .	
12.2. Предыстория и идея проекта . . . . .	
12.3. Анализ рынка и стратегия маркетинга. . . . .	
12.4. Сырье и материалы. . . . .	
12.5. Место осуществления проекта, строительная площадка и экологическая оценка . . . . .	
12.6. Инженерное проектирование и технология. . . . .	
12.7. Организация производства и накладные расходы . . . . .	
12.8. Трудовые ресурсы . . . . .	
12.9. Планирование и сметная стоимость работ по проекту. . . . .	
12.10. Финансовая оценка. . . . .	
12.11. Экономический анализ издержек и прибыли . . . . .	
12.12. Рекомендации по оформлению бизнес-плана . . . . .	
12.13. Рекомендации по подготовке и проведению публичной презентации проекта . . . . .	

<i>Глава 13. Как провести финансовый анализ предприятия . . . . .</i>	
---	--

13.1. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия. . . . .	
13.2. Анализ финансового состояния предприятия . . . . .	
13.3. Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия . . . . .	

Приложение 13.1. Пример аналитического финансового заключения, выполненного при использовании специализированного программного комплекса «ИНЭК-инвестор» серии «Аналитик». . . . .	
--	--

Приложение 13.2. Методические рекомендации по оценке инвестиционных проектов (качественные и количественные критерии). Рейтинговый подход . . . . .	
---	--

Приложение 13.3. Z-анализ управления риском. Применение Z-модели Альтмана для оценки кредитоспособности юридического лица в банке. . . . .	
<i>Глава 14. Экономический анализ инвестиционного проекта.</i>	
Приложение методологии анализа издержек и выгод (Cost-Benefit Analysis) . . . . .	
14.1. Цель и общая методология экономического анализа. . . . .	
14.1.1. В каких случаях целесообразно проводить экономический анализ . . . . .	
14.1.2. Какие задачи решает экономический анализ . . . . .	
14.1.3. Какой формат должны иметь результаты экономического анализа. . . . .	
14.1.4. Источники данных и методологические принципы проведения экономического анализа . . . . .	
14.2. Этапы проведения экономического анализа. . . . .	
14.2.1. Этап 1. Идентификация проекта с точки зрения экономического анализа . . . . .	
14.2.2. Этап 2. Корректировка искажений (от финансового к экономическому анализу) . . . . .	
14.2.3. Этап 3. Вычисление показателей экономической эффективности проекта. . . . .	
14.2.4. Этап 4. Обобщение данных экономического анализа . . . . .	
14.3. Примерная структура отчета об экономическом анализе . . . . .	
14.4. Глоссарий. . . . .	
Приложение 14.1. Определение экстерналий в Экономическом Анализе проекта «Рыбная деревня» . . . . .	
Приложение 14.2. Резюме результатов Экономического Анализа проекта «Создание этнографического и ремесленно-торгового центра «Рыбная деревня» . . . . .	
<i>Глава 15 Продвижение инвестиционного проекта.</i>	
Инструменты привлечения инвестиций. . . . .	
15.1 Общие замечания о продвижении проектов для западных инвесторов . . . . .	
15.2. Выбор объекта для ведения бизнеса . . . . .	
15.3. Возможные препятствия . . . . .	
15.4. Действия. Как это делается. . . . .	
15.4.1. Вопросы перед составлением плана действий . . . . .	
15.4.2. Этап 1. Инвестиционный проект, продукция или услуги для сбыта. . . . .	
15.4.3. Этап 2. Потенциальные страны и клиенты для дальнейшей работы при поиске партнеров . . . . .	
15.4.4. Этап 3. План действий по проникновению на иностранные рынки. Инструменты продвижения . . . . .	
15.4.5. Этап 4. Мониторинг и оценка . . . . .	
Приложение 15.1. Пример краткого описания инвестиционного проекта Инвестиционные возможности создаваемого этнографического, ремесленно-торгового центра «Рыбная Деревня», г. Калининград . . . . .	
Приложение 15.2. Пример презентации инвестиционного проекта . . . . .	
Приложение 15.3. Рекомендации по организации выставок и конференций, направленных на продвижение региона и инвестиционных проектов . . . . .	
Информация об авторах . . . . .	
Библиография . . . . .	

# Предисловие



## Об уникальном регионе

Уважаемый читатель!

Авторы этой книги предприняли еще одну попытку рассказать о некоторых проблемах и одновременно предложить действенные механизмы и приоритеты социально-экономического развития особого региона России – Калининградской области, которая находится в центре Европы, в окружении стран – соседей и отделена от основной российской территории двумя границами иностранных государств. Этот регион в очередной раз в своей многовековой истории стал центром нерешенных проблем и одновременно полюсом концентрации больших возможностей и для российско-европейских интеграционных процессов, и для ускорения национальных программ развития. Большинство авторов

книги давно увлеченно и профессионально занимаются поиском путей решения калининградских проблем и реализации уникального потенциала этого региона.

Чрезвычайно важно, что идея превращения Калининградской области из региона столкновения позиций и накопления разности потенциалов с динамично развивающимися европейскими соседями в пилотный регион партнерства России и Европейского союза, сформулированная в период наибольших озабоченностей во внешней и внутренней политике России, стала сейчас общим приоритетом для большинства российских и европейских представителей власти, политики, а также российских и иностранных экспертов. Понимание того, что область должна стремиться к развитию экономических связей

с ЕС, политически оставаясь при этом частью России и активно участвуя в общероссийском и мировом разделении труда, стало общим императивом. В то же время, гораздо меньше единства существует в вопросах практического достижения обозначенных целей.

Слово «пилотный» в данном контексте предполагает инновационное применение на территории области новых подходов и принципов, которые в дальнейшем могут быть использованы в других регионах России. И этот аспект, безусловно, является важнейшим в концепции развития региона. В то же время по ряду позиций уникальность геополитического положения Калининградской области определяет особую миссию и особую роль региона, которые выходят за рамки типичных российских процессов территориального развития. Реализуя эту миссию, Калининградская область может и должна стать основным полигоном для ускоренного развития и углубления экономического, политического и гуманитарного сотрудничества России и Европейского союза. Если говорить только об экономической составляющей, то ясно формируется цель превращения калининградской экономики в динамичную и конкурентоспособную на европейском рынке экономику с растущим, до преобладающего, экспортным потенциалом.

«Пилотность» в данном случае созвучна такому понятию, как «лидерство».

Многие экономические и управленческие механизмы, представленные в этой книге, являются конкретными инструментами реализации установок по повышению конкурентоспособности экономики, развитию экспорта и снижению административных барьеров. Эти установки сформированы в разработанном Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации проекте Программы социально-экономического развития России на среднесрочную перспективу. Это лишний раз подтверждает надуманность

попытки противопоставления идеи «пилотного региона» направлениям экономических реформ в России. Отзывы о признании концепции пилотного региона, как общей политической концепции развития Калининградской области со стороны российских и европейских властей и высокопоставленных политиков, наполняют эту идею реальным содержанием, и она все больше определяет приоритеты реформирования социально-экономической модели развития региона.

## **Анализ ситуации**

Калининградская область, являясь в правовом отношении обычным российским регионом, одним из 89 субъектов Российской Федерации, занимает особое положение в системе приоритетов России, что обусловлено как ее географическим положением, так и политическими реалиями. Можно выделить следующие основные особенности Калининградской области:

### ***Уникальность географического и геополитического положения***

Калининградская область является самым западным субъектом Российской Федерации и находится в центре Балтийского региона. Географически область достаточно удалена от основных центров российской экономической жизни – Москвы и Санкт-Петербурга. Но эта проблема типична – многие российские города расположены дальше, но главное в том, что область является российским эксклавом в объединяющейся Европе. Калининградская область – единственный субъект Российской Федерации, полностью отделенный на суше от остальной части страны территориями иностранных государств.

Данное специфическое положение области в едином европейском пространстве создает новые, уникальные для России, проблемы как в сфере жизнеобеспечения и развития региона, так и в сфере сохранения и развития его связей с «большой» Россией, в сфере обеспечения ее стратегической безопасности.

## **Уникальность хозяйственного режима**

В 1991 году Калининградская область получила статус свободной экономической зоны (СЭЗ «Янтарь»). Позднее, в 1996 году этот статус был преобразован в режим Особой экономической зоны (ОЭЗ), закрепленный федеральным законом «Об Особой экономической зоне в Калининградской области». Данный режим предусматривает установление и функционирование практически на всей территории области режима свободной таможенной зоны.

Распространение подобного режима на столь большую территорию, на которой проживает население почти миллион человек, является уникальным случаем в мировой практике. Закон об ОЭЗ оказал определяющее воздействие на развитие экономики области в последние годы. Открытость экономики региона привела к бурному росту внешнеторговых операций и ускоренному развитию новых нетрадиционных для территории импортозамещающих производств. Вместе с тем таможенные преференции явились причиной накопления ряда опасных структурных сдвигов в экономическом развитии и повышения уязвимости действующих предприятий, напрямую зависящих от внешних правил и условий обращения товаров, людей и капиталов.

## **Уникальность исторического прошлого**

До окончания Второй мировой войны территория области являлась частью Восточной Пруссии – одной из провинций Германии. Область вошла в состав СССР по окончании Второй мировой войны в 1945 году. Все немецкое население было депортировано в конце 40-х – начале 50-х годов прошлого века, и область была заселена выходцами из различных регионов СССР. Распад Советского Союза привел к большим миграционным потокам населения в пределах бывшего СССР и, прежде всего, к

переезду этнических русских в Россию. Данная тенденция затронула в существенной степени Калининградскую область. За 1990 – 2001 годы общий приток мигрантов в Калининградскую область составил свыше 400 тыс. чел, а положительное сальдо миграции – около 103 тыс. чел (или около 11% от общей численности населения). Несомненно, столь большой приток социально – активного населения из других областей России и стран СНГ сыграл существенную роль в активном развитии предпринимательства в Калининградской области, а также повлиял на ситуацию в политической и культурной сферах.

Констатируя факты, нельзя не сказать о формировании новой калининградской идентичности. За последние 10-15 лет, во многом опираясь на довольно суровые вызовы нового экономического порядка и уклада хозяйственных связей, в региональную политику и деловую жизнь пришли люди, родившиеся и выросшие на этой земле. Их важнейшее отличие – понимание своей ответственности за благополучие и процветание своей малой родины. Эти люди готовы принять на себя роль передовой команды российско-европейского сближения на уровне самых высоких деловых и гуманитарных стандартов, благодаря уникальному опыту открытой экономики и динамичного приграничного сотрудничества, вместе с тем, ощущая себя неотделимой частью единой России.

## **Возрастающая роль ЕС в вопросах жизнеобеспечения и развития области**

Мы уже говорили об уникальном геополитическом положении Калининградской области – самый западный регион Российской Федерации в окружении находящихся в процессе реформирования стран новых членов Евросоюза. В частности, вопросы транзита грузов между Калининградом и основной территорией России, введение виз и иных обязательных проездных документов для поездок в Польшу и Литву (включая транзит в «большую» Россию),

условия электроснабжения области и рыболовства в Балтийском море – все это примеры важных для Калининградской области проблем. Решение этих проблем невозможно без формирования ясной и взвешенной позиции Евросоюза и России на основе принципов взаимной суверенности и взаимно провозглашенного курса на интеграцию. Евросоюз уже сейчас является главным внешнеторговым партнером области и России в целом, и объемы делового сотрудничества постоянно растут.

Таким образом, Калининградская область перестает быть просто островком российской государственности на Балтике, а приобретает особую значимость для европейского сообщества. Исходящие от Калининграда импульсы для будущего российско-евросоюзных отношений и Европы в целом должны быть исключительно позитивными, так как негативное развитие событий будет иметь стратегические последствия, несопоставимые по масштабам с размерами территории региона и его экономическим потенциалом. Поэтому тот успешный совместный опыт решения возникающих вокруг Калининграда проблем и ответы на так называемые «калининградские вызовы», сформированные на стыке общих приоритетов развития – это, по сути, уникальный пример успеха и катализатор нового качества отношений России и ЕС в XXI веке.

Свидетельством этому является поступательно развивающийся тесный диалог России и ЕС на «калининградском направлении». При этом к плодотворно обсуждаемым в настоящее время вопросам жизнеобеспечения Калининградской области (транзит грузов, пассажиров и т.д.) все чаще добавляются вопросы социально-экономического развития региона, а также использования калининградского фактора в интересах создания четырех общих европейских пространств. В этой связи нам предстоит осознать, во-первых, общность интересов – обеим сторонам нужен не отсталый и опасный, а процветающий Калининград. Во-вторых, содержание интере-

сов – обеспечение динамики роста калининградского экономического потенциала близкого к европейским меркам регионального развития и создание на его основе соответствующего уровня и качества жизни местного населения. В-третьих, необходимость совместных скоординированных действий по практическому обеспечению взаимно выгодных интересов. Мы с вами становимся свидетелями последовательного роста уровня и содержания совместного диалога по настоящему и будущему этого российского региона. Не за горами переход к активным и комплексным усилиям со стороны и России, и Европейского союза в формате возможного совместного российско-евросоюзного пилотного проекта партнерства (РЕППП) по Калининграду, служащему ярким примером интеграционных процессов.

## **О сценарных прогнозах развития Калининградской области**

В последнее время появилось несколько серьезных и фундаментальных работ, посвященных отработке наиболее вероятных сценариев развития Калининградской области. В том числе ряд авторов этой книги принимали участие в нескольких международных экспертных группах, проводивших подобные исследования. В данной книге мы контурно обозначаем основные вероятные сценарные прогнозы развития региона в контексте как глобальных тенденций мирового и континентального плана, так и внутри российского вектора реформ. Заранее хотим сказать, что авторы книги прежде всего опирались на сценарий развития Калининградской области как пилотного региона российско-европейского партнерства. Анализ ситуации говорит о том, что он является наиболее вероятным и благоприятным. С этой точки зрения абсолютно уместным и логичным выглядит набор приоритетов нашего исследования, набор инструментов и практик регионального развития, которые обязательно будут востребованы на пути реализации подобного сценария.

Рассматривая ретроспективу отношений России и ЕС, внутри российских политических тенденций, особенностей экономического развития Калининградской области в течение последнего десятилетия, можно обозначить на определенных этапах три сменяющих друг друга модели развития региональной экономики. Комбинации этих сценариев мы можем ощущать и в сегодняшних процессах. Однако на наш взгляд, последовательная смена моделей от сценария сдерживания и изолированного самовывживания к модели интеграционного развития есть объективно обоснованный путь, и он не имеет альтернатив цивилизованного подхода к стратегии развития и роли Калининграда в европейской России.

Теперь кратко о самих моделях.

### **Сценарий 1**

#### **«Самовывживание и изоляция»**

Уже почти неприлично в ответственных политических и профессиональных кругах говорить о модели вполне реально предлагаемой рядом лидеров прошедших времен о роли Калининграда как военного форпоста постсоветской России – защитника против расширяющейся «западной цивилизации». Ярким сопровождением такого сценария являются экономическая и административная изоляция, милитаризация и мобилизационная экономика в сочетании с централизованным обеспечением «форпоста» из федерального центра. Упоминание такого на сегодняшний день абсурдного сценария необходимо только потому, что ошибки политиков, игнорирующих тенденции мировой модернизации и безответственные экономические решения, основанные либо на излишнем администрировании, либо на популистских затратных схемах проедания благоприятной внешней конъюнктуры, – это самая благоприятная среда для возрождения идеи самоизоляции.

### **Сценарий 2**

#### **«Компенсация заграничного географического положения Калининградской области»**

Региональная экономическая модель, сложившаяся на основе действия принятого в 1996 году федерального закона «Об особой экономической зоне (ОЭЗ)». Ее главным фактором, определяющим мотивации для экономических субъектов, является наличие преференций свободной таможенной зоны.

Эта модель, во многом вынужденная, является моделью переходного периода. Во время тотального разрушения хозяйственной деятельности, основанной на старом социалистическом укладе, цифры падения в оторванном Калининграде были еще более значительны. И при отсутствии стройной концепции развития страны в целом решение об «открытии» калининградской экономики было оправданным и, может быть на этом этапе реформ, единственным. Результаты как положительные, так и отрицательные налицо. С одной стороны, самые высокие в России темпы роста «импортозамещающих» производств. Регион с инфраструктурой, устаревшей более чем на полвека, выжил и самообеспечил собственное население до уровня не ниже среднероссийских показателей. Появились лидеры калининградской экономики, в том числе созданные и с участием иностранного капитала («Лукойл», «Продукты питания», «Лесобалт» и др.), которые обеспечивают конкурентоспособность своих предприятий на российском и европейском рынках в соответствии с международными стандартами. Качественно прирос креативный потенциал трудоспособного населения, закалившегося в условиях открытой экономики в прямой конкуренции с динамично развивающимися восточноевропейскими соседями.

С другой стороны, более половины калининградских предприятий, деятельность которых основана на неконкурентных преимуществах таможенных преференций, в случае их отмены будут разорены. Возрастает противодействие со стороны отечественных производителей товаров с большой

долей импортных сырья и комплектующих в структуре производства на пути роста поставок в «большую» Россию аналогичных товаров из Калининграда. И их обвинения в адрес калининградских производств в демпинге на рынке за счет льготной составляющей выглядят вполне справедливыми. Обостряется конкуренция за ограниченные ресурсы в самой области в условиях отстающей в развитии инфраструктуры. За все время существования режима так и не отлажена система администрирования льгот. Это приводит и к злоупотреблениям в сфере неэкономических мер по защите местного производителя, и к устойчиво применяемым схемам ухода от бюджетных нагрузок, а также иным схемам, если не «теневой», то «серой» экономики.

В этой ситуации трудно говорить об устойчивости подобной модели. Она уязвима и сверхзависима, как по отношению к внутренним (отмена либо существенная корректировка закона об ОЭЗ), так и к внешним факторам (вступление России в ВТО). Все это делает имеющиеся преференции недостаточными для стимулирования не только развития, но и выживания калининградских предприятий. Существующая модель развития достигла своего предела в силу накопления структурных противоречий и нуждается в кардинальном обновлении, опираясь на новый уровень экономического и государственного становления России.

Одним из существенных факторов обновления станет новый закон об особой экономической зоне в Калининградской области. Главный приоритет закона – привлечение крупных инвестиций в стратегически важнейший регион Российской Федерации. Закон устанавливает предельные сроки функционирования режима компенсационной модели и создает основы для осуществления крупных капитальных вложений на территории области. Через 10 лет, если России не потребуется пересмотреть эти нормы в силу требований между-

народных торговых соглашений (например ВТО), режим свободной таможенной зоны для всех калининградских хозяйствующих субъектов перестанет существовать.

Для крупных инвесторов (объем капитальных вложений более 150 млн. рублей) предусмотрен ряд административных и налоговых преференций. На 6 лет инвесторы, выполняющие обязательства по осуществлению капитальных вложений, будут освобождены от уплаты налога на прибыль и налога на имущество, на последующие 6 лет налоговые ставки уменьшаются наполовину. Эти меры, а также упрощение визовых и миграционных процедур для иностранных граждан, напрямую указывают на новое качество развития Калининграда. Они свидетельствуют о позитивном системном импульсе, обращенном как к отечественному, так и к иностранному предпринимательству, призыве принять участие в этом глобальном проекте.

На пути реализации нового закона много трудностей. Это сопряжение действующих и разработка новых многочисленных нормативных актов, администрирующих выполнение норм закона; построение эффективной системы управления; преодоление ряда противоречий с действующими положениями международных торговых соглашений, к которым будет присоединяться Россия; построение схем дополнительной мотивации развития конкурентоспособных малых предприятий, во всех странах являющихся основой успешной экономической деятельности. Но важно главное – это начало нового пути, пути к пилотному региону российско-европейского сотрудничества и партнерства.

### **Сценарий 3 «Пилотный регион»**

Как мы видим, логика развития неизбежно приводит нас к необходимости реализации проекта пилотного региона (образца) российско-европейского сотрудничества и партнерства. И сегодняшний уровень российско-европейских отноше-



ний и динамика совместного диалога по калининградской проблематике позволяет надеяться, что этот сценарий развития событий становится все более реальным. С этим трудно не согласиться.

В отличие от двух предыдущих, он является позитивным для всех сторон. Он определяет миссию региона, которая отвечает реальным интересам реальных игроков, в первую очередь – России и ЕС, которые, в соответствии с принимаемыми на саммитах документами, заинтересованы в скорейшем строительстве общих пространств и не заинтересованы в том, чтобы калининградский фактор препятствовал этому процессу. Этот сценарий к тому же в большей степени отвечает интересам самих калининградцев, которые из объекта политики внешних по отношению к ним игроков постепенно превращаются в активных субъектов этой самой политики (из заложников в творцов).

Итак, концепция пилотного региона предполагает возможность использования небольшого по территории субъекта России, каковым является Калининградская область, в качестве экспериментальной площадки российско-европейского сотрудничества и партнерства. Другими словами, решения, которые по различным причинам представляется невозможным принять и практически реализовать в настоящий момент в отношениях между Россией и ЕС в целом, можно применить в опережающем темпе в Калининградской области, причем как во благо ее жителей, так и интересах России и Европейского союза. Таким образом, Калининградская область как пилотный регион может и должна содействовать формированию нового качества отношений между Россией и ЕС.

Если представить Евросоюз и Россию в качестве двух различных операционных систем, то Калининградскую область, говоря языком программистов, можно назвать местом, где не только осуществляется проверка их совместимости, но и создается и

налаживается их общий интерфейс. И Калининград уже сейчас демонстрирует это качество, показывая успешные примеры результативности непростого диалога сторон: России и ЕС. Ведь именно здесь найдены формы взаимоприемлемых компромиссов и нестандартных решений. И в вопросах визовой, таможенной политики, и в том, что касается механизмов поддержки социально-экономического развития региона.

Находясь в Калининграде в 2003 году, Президент РФ сказал: «Мы должны превратить Калининградскую область в хороший образец сотрудничества России с расширяющейся Европой. Это не только наша цель. Это и цель всего Евросоюза».

Имеются аналогичные заявления на эту тему и руководства Евросоюза. Уместным было бы вспомнить слова Романо Проди, заявившего в обращении к руководству России на одном из саммитов Россия-ЕС, что «в наших общих интересах содействовать процветанию и открытости Калининградской области в Балтийском регионе. Мы готовы работать в рамках совместной рабочей группы ...над совместной стратегией развития области. ЕС может привлечь значительные ресурсы».

Мы вступили на верный путь, который при совместной последовательной работе на основе глубокой детальной экспертной проработки всех вопросов приведет нас к желаемому результату. Во многом именно эти принципы обусловили наш совместный выбор инструментов реализации благоприятного сценария в этой книге.

### ***Инструменты реализации благоприятного сценария***

Следует признать, что в настоящее время существенная часть калининградской (как и российской) промышленности и экономики в целом является неконкурентоспособной и поддерживается за счет низких цен на энергию, дотируемых железнодорожных тарифов и льготного внешнеторгового режима.

Пилотность области должна выражаться в опережающем росте конкурентоспособности региональной экономики и ее адаптации к требованиям европейского и мирового рынков. Конкурентоспособность того или иного товара в конечном счете определяется возможностями его продаж на мировом рынке. В связи с этим показателем успешности экономической модели могут служить показатели собственного калининградского экспорта несырьевых товаров и услуг.

Повышение конкурентоспособности экономики региона будет определяться соблюдением ряда основных принципов, диктуемых законами глобального рынка и базирующихся на учете специфики Калининградской области:

Калининградская область должна быть интегрирована одновременно как в российское экономическое пространство, так и в единый европейский рынок. Это диктуется, с одной стороны, ее геополитическим положением, а с другой стороны, стимулируется совместными усилиями России и ЕС по созданию Общеευропейского экономического пространства (ОЕЭП). Подобная «двойная» интеграция позволит области выступать средством сближения экономик России и ЕС и в то же время может стать ее конкурентным преимуществом.

Следующие специфические особенности области дают редкую возможность опережающего внедрения норм, правил и стандартов ОЕЭП в Калининградской области:

- В силу узости внутреннего рынка области одним из главных факторов ее экономического роста должен выступать внешний спрос, включающий как рынки России, так и других стран (прежде всего европейских).
- Экономический рост в Калининградской области должен сопровождаться не расширением, а сокращением соответствующей донорской нагрузки, которую несет сегодня федеральный бюджет и российская экономика в целом.

- Создаваемые на территории области новые предприятия должны быть конкурентоспособны по уровню издержек производства по крайней мере на российском рынке, без механизмов искусственной поддержки со стороны федерального центра.

С одной стороны, вместе с режимом ОЭЗ это дает шанс ускоренного развития и технологической модернизации области, а с другой стороны, открывает возможность для тестирования на ограниченной территории влияния на российскую экономику тех или иных норм ОЕЭП.

Развитие экономической интеграции области с ЕС позволит региону стать реальным соединительным звеном между российским и европейским бизнесом, важным торговым и производственным элементом в системе российско-европейских кооперационных связей, рынком развития деловых услуг.

Основными направлениями реализации благоприятного развития Калининградской области, превращения его в пилотный регион сотрудничества России и ЕС должны стать:

- интеграция в европейское экономическое пространство;
- создание институциональной базы сотрудничества;
- модификация режима ОЭЗ;
- улучшение качества государственного управления;
- совершенствование делового климата и снижение административных барьеров;
- развитие инфраструктуры;
- стимулирование экспорта;
- поддержка малого и среднего бизнеса.

Несмотря на принятые в последние годы в России важные решения в отношении Калининградской области, а также позитивные тенденции зафиксированные в совместных заявлениях России и ЕС, предстоит предпринять дополнительные усилия для обеспечения благоприятных, прозрачных, стабильных и прогнозируемых внеш-

них и внутренних условий для жизнеобеспечения и социально-экономического развития Калининградской области.

Значение калининградского опыта выходит далеко за рамки отдельной области: он может и должен быть востребован другими российскими регионами, активно участвующими в трансграничном экономическом сотрудничестве с Европейским союзом. В сегодняшней ситуации Калининградская область может и должна стать тем регионом, где процесс адаптации к требованиям ЕС пойдет опережающими темпами по отношению к другим субъектам федерации и стране в целом. Это позволит не только создать предпосылки формирования динамичной и конкурентоспособной экономики, но и послужит примером практического воплощения идеи единого европейского экономического пространства.

Это наш совместный выбор и именно для этого была сделана эта книга.

## О проекте

Одним из важнейших условий для реализации идеи развития Калининградской области как пилотного региона партнерства России и ЕС является повышение доверия между сторонами, готовность к гибким и инновационным решениям, опирающимся в том числе и на позитивный опыт сотрудничества в рамках проектов и программ технического содействия.

В этой связи нельзя не оценить тот огромный системный эффект, полученный от реализации программ по линии TACIS и EUROPEAID. Помимо трансферта передового европейского опыта в ключевые направления российских реформ, неоценим опыт экспертной и исследовательской деятельности в совместных командах. За это время подготовлена целая плеяда специалистов, работающих в свободных российско-европейских форматах. Успех в реализации любого проекта технического содействия прежде всего в принципиально активной позиции партнеров.

Проект «Поддержка развития Калининградской области» EuropeAid /114287/C/SV/RU является одним из успешных примеров такого партнерства. Рабочее взаимопонимание между высокопрофессиональной российско-европейской командой экспертов и коллективом российского партнера – Агентства регионального экономического развития (АРЭР) явилось существенным залогом успеха всего Проекта в целом.

С одной стороны, позиция сотрудников АРЭР, для которых рекомендации Проекта – отнюдь не абстрактные размышления, а требования повседневной практики, – сыграла свою, крайне положительную роль в процессе совместной работы. С другой, прагматичный подход и тщательная проработка запросов российской стороны в форматах технических заданий европейскими экспертами и высокий уровень практического решения задач. Все это позволяет говорить об исполнителях Проекта, консорциуме, возглавляемым фирмой «ИННО», как о высокопрофессиональной консалтинговой структуре.

Одним из важнейших достижений Проекта является достижение взаимного консенсуса вокруг его конечных результатов. Агентство и Проект создали вокруг себя заинтересованный круг стейкхолдеров – представителей органов власти, делового сообщества, общественных организаций. Для решения поставленных задач удалось сконцентрировать и объединить в единое целое цвет российско-европейской экспертной мысли. Пожалуй, никогда ранее проектные рекомендации, касаемые Калининградской области, не были так остро востребованы на различных политических уровнях – федеральном, региональном, европейском.

Данная работа реализована коллективом российских и зарубежных экспертов в рамках Проекта EUROPEAID «Поддержка развития Калининградской области». Вместе с тем, она не могла быть успешно

завершена без поддержки со стороны администрации Президента Российской Федерации и администрации Калининградской области, аппарата полномочного представителя Президента РФ в Северо-западном федеральном округе, представителей депутатского корпуса Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации и Думы Калининградской области, сотрудников Министерства экономического развития и торговли, Министерства иностранных дел и Министерства финансов РФ, мэрии города Калининграда и руководителей муниципальных образований Калининградской области.

Мы признательны экспертам и консультантам Центра стратегических разработок, Финансовой Академии при Правительстве РФ, Института экономики переходного периода, Российско-европейского центра экономической политики, представителям бизнес-ассоциаций Калининградской области, Ассоциации международных экспертов по развитию Калининградской области, Института международных экономических и политических исследований РАН, нашим партнерам из литовского Агентства регионального развития и всем, оказавшим содействие по всему кругу вопросов.

Особую благодарность мы выражаем руководству Европейской Комиссии и Делегации Европейской Комиссии в г. Москве за их внимание к проблемам Калининградской области и системную поддержку, которую они оказывали и оказывают в ключевых вопросах социально-экономического развития региона. Мы благодарим посла Европейской Комиссии Марко Франко, сотрудников Комиссии: Винсента Пикета, Бориса Ярошевича, Ханса Схофа, Стефана Шардона. Особую благодарность хочется выразить куратору Проекта «Поддержка Калининградской области» Педро Энрикесу. Нельзя не отметить роль сотрудника Европейской Комиссии Джованни Кремонини, который был автором концепции и вдохновителем реализации этого Проекта в Калининградской области.

Для нас особенно ценна та комплексная поддержка, которую Европейский союз оказал Агентству регионального экономического развития, позволившая Агентству за несколько лет стать лидером стратегического консалтинга в регионе и по праву занять место профессионального независимого консультанта с устойчивым авторитетом на международном и общероссийском уровне.

## О книге

Настоящая книга состоит из четырех частей.

Часть I «Российский эксклав в новых геополитических реалиях: социально-экономические диагнозы и рецепты» посвящена процессам выработки как федеральной политики в отношении Калининградской области, так и собственной стратегии развития региона. Поскольку концепция федеральной политики в отношении эксклава обрела пока лишь самые общие контуры и не нашла своего выражения в какой-либо институционально-правовой форме, основной упор сделан на уже накопленном опыте разработки и реализации Стратегии социально-экономического развития Калининградской области как региона сотрудничества до 2010 года (гл. 1 и 2). На сегодня это единственный программный документ областного уровня, имеющий официальный статус, и тем он, в первую очередь, интересен.

Последующие главы части I посвящены диагнозу социально-экономической ситуации в регионе. Калининградская область, как известно, является одним из самых изученных субъектов Российской Федерации. Поэтому авторы не пытались охватить весь спектр соответствующих проблем, а сосредоточили свое внимание на тех, что являются ключевыми или же пока не получили должного освещения в литературе. В данном ряду повышение конкурентоспособности предприятий региона, в том числе на внешних рынках (гл. 3); привлечение иностранных инвестиций (гл. 4); структур-

ные диспропорции регионального рынка труда (гл. 5). Подробнее всего рассмотрены проблемы, по которым в рамках Проекта EuropeAid «Поддержка развития Калининградской области» проводились специальные исследования.

В главе 6 рассмотрены вопросы социально-экономического развития районов Польши и Литвы, граничащих с Калининградской областью. Последняя часто сравнивается со своим ближайшим окружением, однако в большинстве случаев объектом для сопоставлений служат указанные страны в целом. В книге же упор сделан на изучение отдельных административно-территориальных единиц. Здесь преследовалась двоякая цель. Во-первых, обратить внимание на те изменения в польском и литовском приграничье, что способны оказать позитивное или негативное влияние на Калининградскую область. Во-вторых, выявить такие элементы региональной политики соседей, которые могут быть использованы или учтены в России и, прежде всего, в Калининградской области, оказавшейся в жесткой конкуренции с растущей экономикой соседей.

Часть II «Современные инструменты реализации и управления Стратегией социально-экономического развития Калининградской области» включает в себя две главы 7 и 8, где рассматриваются, с учетом международного опыта, основные подходы и принципы к разработке и мониторингу программ территориального экономического развития, а также предлагаются соответствующие механизмы реализации и управления такими программами на примере Калининградской области.

В главе 7 представлен общий подход к разработке программы экономического развития области, ее структуре, связи с существующей Стратегией развития. Здесь раскрываются также принципы создания европейских программ развития (на примере Франции), приводятся примеры приоритетов, выбранных европейскими регио-

нами в таких программах. Необходимо отметить, что в данной главе процессу определения приоритетов развития региона уделено особое серьезное внимание. Отдельно рассмотрены методологические вопросы их выбора, представлены основные проблемы, которые могут возникнуть, обоснованы и приведены конкретные предлагаемые приоритеты для данного региона.

Глава 8 содержит материал, обобщающий европейский и российский опыт мониторинга стратегий, программ и проектов территориального экономического развития. Кроме того, в данной главе приведены рекомендации по организации мониторинга «Комплексного плана действий администрации Калининградской области на 2005-2007 годы по реализации Стратегии социально-экономического развития Калининградской области как региона сотрудничества на период до 2010 года», которые были подготовлены в процессе совместной работы экспертов Проекта и участников реализации стратегии.

Здесь детально рассмотрены вопросы разработки и использования индикаторов для мониторинга проектов в сфере привлечения инвестиций. Такой фокус выбран в качестве примера использования предлагаемой методологии с учетом того, что одним из приоритетных направлений Стратегии Калининградской области является деятельность, направленная на привлечение инвестиций.

Часть III «Продвижение инвестиций: инструменты» включает три главы (гл.11-13), которые объединяет общая идея: эффективное региональное развитие существенно зависит от инвестиционной привлекательности региона, которую необходимо и возможно повышать. С этой целью предлагаются инструменты, предложенные в вышеуказанных главах.

Глава 9 содержит материал, обобщающий основные итоги работы по совершенствованию механизма управления Феде-

ральной целевой программой развития Калининградской области до 2010 г., которая проводилась российскими и европейскими экспертами Проекта.

Наличие Федеральной целевой программы является позитивным фактором экономического развития региона, однако, ее результативность, очевидно, может быть выше, если удастся преодолеть ряд недостатков. Наиболее серьезными проблемами являются: несовершенство принятой схемы отбора проектов, недостаток механизмов осуществления, мониторинга и оценки эффективности программы, отсутствие реальных инструментов привлечения частных инвесторов. В данном материале приведены практические рекомендации по формированию эффективного механизма управления программой, основанные на успешном европейском и российском опыте.

В главе 10 приведен обзор моделей агентств регионального развития и продвижения инвестиций на основе обобщения европейского опыта регионального маркетинга. Цель подготовки этого материала состояла в оказании практического содействия в формировании и развитии полноценной и эффективной инфраструктуры привлечения инвестиций в Калининградской области. Данный материал подготовлен в формате мастер-плана, то есть описывает ключевые вопросы функционирования агентства привлечения инвестиций, в число которых входит: структура агентства, его функции и услуги, механизм ресурсного обеспечения, мониторинг и оценка эффективности деятельности агентства и др.

Здесь также приведены примеры некоторых европейских агентств привлечения инвестиций и развития бизнеса. Авторы материала основывались на собственном опыте сотрудничества со многими европейскими агентствами развития, прежде всего, в странах с переходной экономикой. Поэтому представленный материал являет-

ся практически ориентированным и может быть применим также и в других регионах, находящихся на таком этапе экономического развития.

Глава 11 посвящена чрезвычайно важному аспекту, регулирующему инвестиционные процессы, – совершенствованию регионального законодательства. Здесь представлен качественный обзор законотворческой практики российских регионов с благоприятным инвестиционным климатом, что может послужить необходимым фактором для дальнейшего развития и совершенствования регионального и муниципального калининградского законодательства.

Также дается подробная информация о том, какие действия и решения в области законодательства имеются в регионе и оказывают существенное влияние на повышение (снижение) инвестиционной привлекательности Калининградской области. Большое внимание уделено анализу эффективности правовых условий и основным препятствиям, оказывающим существенное противодействие процессу привлечения инвестиций в регион.

Часть IV «Инвестиционный проект» также полностью отвечает своему названию. Здесь приводится полная, основанная на практических примерах информация о том, как осуществляется работа над инвестиционным проектом, начиная с предпроектной подготовки и заканчивая процессом его продвижения.

В главе 12 предложены рекомендации по подготовке отдельных разделов бизнес-плана инвестиционного проекта и его презентации, а также проведению финансового анализа предприятия (гл. 13).

Методической основой рекомендаций стала международная методика ЮНИДО (UNIDO). Публикуемые материалы напрямую связаны с теми результатами, которые были получены в ходе выполненного в Калининградской области конкурсного отбо-

ра лучших инвестиционных проектов, их последующей доработки, продвижения и тестирования у потенциальных российских и западных инвесторов. В материалах дано много практических советов, вытекающих из специфики проанализированных калининградских проектов, выявленных недочетов и «узких мест», включая профессиональную отработку проблем маркетинга, убедительное обоснование затрат и корректный расчет важнейших финансовых показателей.

В главе 14 представлен материал по проведению анализа экономического воздействия инвестиционного проекта (экономического анализа). Данные рекомендации базируются на европейской методологии анализа издержек и выгод – Cost-Benefit Analysis, которая является стандартным и широко распространенным инструментом, применяемым при реализации проектов европейских структурных фондов. Экономический анализ также широко применяется для инвестиционных проектов, поддерживаемых Всемирным банком и другими международными организациями и агентствами, ориентированными на реализацию крупных инвестиционных проектов экономического и социального развития. К сожалению, в России экономический анализ не имеет большой практики применения, однако существуют аналоги использования отдельных элементов этой методологии. С точки зрения региональных интересов проведение такого анализа крайне важно, так как корпоративные цели далеко не всегда согласуются с социально-экономической политикой региона и интересами населения.

В данной главе содержатся рекомендации по использованию инструментов экономического анализа, адаптированных к российским условиям и задачам реализации региональной и федеральной политики, в отношении территориального экономического развития. В качестве примера применения методики анализа издержек и

выгод (Cost-Benefit Analysis) – в данном материале использованы результаты экономического анализа проекта «Создание этнографического и ремесленно-торгового центра «Рыбная деревня» в Калининградской области.

Материал главы 15 содержит рекомендации по работе с потенциальными инвесторами для продвижения и реализации инвестиционного проекта. В главе рассматриваются потенциальные группы клиентов для привлечения инвестиций, принципы представления проекта и взаимодействия с потенциальными инвесторами, основные маркетинговые инструменты, подготовка и реализация операционного плана по продвижению инвестиционного проекта. При подготовке настоящего материала использован опыт регионального маркетинга и поддержки бизнеса европейских агентств экономического развития и продвижения инвестиций.

В заключении хотелось бы поблагодарить всех тех, кто принял непосредственное участие в подготовке и издании данной книги. Это, прежде всего, коллектив авторов, которые вместе с нами вынесли все тяготы, сложности и радости трехлетнего взаимодействия в проекте Европейд «Поддержка развития Калининградской области», а также непростого объединения в единое целое отдельных частей этой книги.

Поскольку в книге освещается широкий спектр вопросов, мы обращались за консультациями ко многим экспертам и консультантам, тесно связанным с янтарным краем и искренне болеющим душой за его дальнейшее развитие и процветание. В связи с этим искренне признательны всем лицам и организациям за помощь, сотрудничество, поддержку, человеческое участие и душевную щедрость.

**Григорий БУНАТЯН.**

**Алексей ИГНАТЬЕВ.**