

Программа сотрудничества ЕС и России (бывш. Тасис)

**Проект “Поддержка развития Калининградской области”
EuropeAid/114287/C/SV/RU**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ БЮЛЛЕТЕНЬ №8

ПОВЫШЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ: ИНСТРУМЕНТЫ И ПОЛУЧЕННЫЕ УРОКИ



Этот проект финансируется
Европейским Союзом



Проект реализуется консорциумом,
возглавляемым компанией iпno



КАЛИНИНГРАД
АГЕНТСТВО РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
Партнер проекта

Программа сотрудничества ЕС и России (бывш. Tacis)

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

Экономический бюллетень № 8

**Повышение региональной конкурентоспособности:
инструменты и полученные уроки**

Серия «Экономические бюллетени»

В последнее время, в связи с усиливающейся интеграцией российской экономики в систему мировых хозяйственных связей, вопросы повышения конкурентоспособности калининградской экономики выходят на первый план среди проблем развития регион,. Выгодное географическое положение Калининградской области по отношению к главному торговому партнеру России - Европейскому союзу, наличие в регионе развитой транспортной инфраструктуры, относительная дешевизна рабочей силы и, конечно, преференции Особой экономической зоны, все это оказало определяющее влияние на формирование нынешней экономической специализации области. Однако в свете неизбежных и уже начавшихся изменений в условиях хозяйствования (расширение ЕС и связанное с ним усиление изоляции области от остальной территории страны, предстоящее присоединение России к ВТО) становится очевидным, что дальнейшее экономическое развитие области невозможно без коренного повышения конкурентоспособности калининградских предприятий. Центральное место в решении этой проблемы занимают вопросы идентификации основных причин низкой конкурентоспособности калининградских предприятий в сопоставлении с аналогичными показателями зарубежных и российских компаний.

Во многом эти вопросы уже нашли отражение в ранее выпускавшихся под эгидой Агентства регионального развития экономических бюллетенях, посвященных наиболее актуальным проблемам экономического развития Калининградской области и, к частности в бюллетене «Конкурентоспособность предприятий Калининградской области: анализ преимуществ в издержках и производительности». В центре исследования экспертов Агентства экономического развития, результаты которого отражены в этом бюллетене, был сравнительный анализ конкурентоспособности калининградских предприятий и выработка на его основе рекомендаций для компаний и органов власти региона по повышению конкурентоспособности калининградского бизнеса. Исследование базировалось на общедоступных статистических данных, а также информации, собранной в ходе осуществления проекта EUROPEAID «Поддержка развития Калининградской области».

Дальнейшим развитием данного исследования стала Международная конференция «Практические рекомендации по повышению конкурентоспособности Калининградской области», организованная Агентством регионального развития, администрацией Калининградской области, Экспертно-консультативным советом при Межведомственной рабочей группе по вопросам развития Калининградской области, при содействии Проекта Европейд «Поддержка развития Калининградской области» (EUROPEAID/114287/C/SV/RU), состоявшаяся 22 сентября 2005 года. Результатом этой конференции стала выработка практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности калининградской экономики в целом и ее отдельных секторов в частности.

Данный бюллетень обобщает прозвучавшие на конференции высказывания и взгляды ее участников. Он содержит практические рекомендации и предложения, использование которых поможет калининградским компаниям и РЕГИОНУ в целом укрепить свою конкурентоспособность. В качестве отдельного раздела в бюллетене рассмотрены позитивные примеры организации деятельности агентств развития за рубежом, на основании обобщения опыта которых предложен перспективный план деятельности Агентства регионального развития Калининградской области.

Председатель Совета Фонда
«Агентство регионального экономического развития»
(Калининград)

Г. Бунатян

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

В подготовке бюллетеня приняли участие эксперты проекта Европейской миссии EuropeAid/114287/C/SV/RU «Поддержка развития Калининградской области» и Агентства регионального экономического развития А. Боонстра (Нидерланды), С. Бразинкас (Литва), Г. Бунатян, В. Пантелеев, А.Харин.

Содержание

Введение	6
1. Конкурентные преимущества Калининградской области: настоящие и будущие	7
2. Практические рекомендации по повышению конкурентоспособности Калининградской области..	9
2.1. Возрастающая конкурентоспособность как ответ на сужающийся мир.....	9
2.2. Ситуация в Калининградской области	13
2.3. Ответ бизнеса Калининградской области приближающимся угрозам.....	16
2.4. Региональная система поддержки конкурентоспособности.....	19
2.5. Рекомендации конференции	19
3. Мастер-план Агентства регионального развития Калининградской области и создание Агентства продвижения инвестиций	20
3.1. Ключевые шаги по становлению Агентства регионального развития и продвижения инвестиций	21
3.2. Типовая структура Агентства	22
3.3. Проблема выбора специализации и источников финансирования	24
3.4. Функции и инструменты деятельности Агентства	26
3.5. Сотрудничество с другими организациями.....	28
3.6. Агентство как один из факторов обеспечения конкурентоспособности региона.....	30
Заключение.....	32

Введение

В последнее время, в связи с усиливающейся интеграцией российской экономики в систему мировых хозяйственных связей, вопросы повышения конкурентоспособности калининградской экономики выходят на первый план среди проблем развития региона. Выгодное географическое положение Калининградской области по отношению к главному торговому партнеру России – Европейскому союзу, наличие в регионе развитой транспортной инфраструктуры, относительная дешевизна рабочей силы и, конечно, преференции Особой экономической зоны, все это оказало определяющее влияние на формирование нынешней экономической специализации области. Однако в свете неизбежных и уже начавшихся изменений в условиях хозяйствования (расширение ЕС и связанное с ним усиление изоляции области от остальной территории страны, предстоящее присоединение России к ВТО) становится очевидным, что дальнейшее экономическое развитие области невозможно без коренного повышения конкурентоспособности калининградских предприятий. Центральное место в решении этой проблемы занимают вопросы идентификации основных причин низкой конкурентоспособности калининградских предприятий в сопоставлении с аналогичными показателями зарубежных и российских компаний.

Во многом эти вопросы уже нашли отражение в ранее выпускавшихся под эгидой Агентства регионального развития экономических бюллетенях, посвященных наиболее актуальным проблемам экономического развития Калининградской области и, в частности в бюллетене «Конкурентоспособность предприятий Калининградской области: анализ преимуществ в издержках и производительности». В центре исследования экспертов Агентства экономического развития, результаты которого отражены в этом бюллетене, был сравнительный анализ конкурентоспособности калининградских предприятий и выработка на его основе рекомендаций для компаний и органов власти региона по повышению конкурентоспособности калининградского бизнеса. Исследование базировалось на общедоступных статистических данных, а также информации, собранной в ходе осуществления проекта EuropeAid «Поддержка развития Калининградской области».

Дальнейшим развитием данного исследования стала Международная конференция «Практические рекомендации по повышению конкурентоспособности Калининградской области», организованная Агентством регионального развития, администрацией Калининградской области, Экспертно-консультативным советом при Межведомственной рабочей группе по вопросам развития Калининградской области, при содействии Проекта Европейд «Поддержка развития Калининградской области» (EuropeAid/114287/C/SV/RU), состоявшаяся 22 сентября 2005 года. Результатом этой конференции стала выработка практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности калининградской экономики в целом и ее отдельных секторов в частности.

Данный бюллетень обобщает прозвучавшие на конференции высказывания и взгляды ее участников. Он содержит практические рекомендации и предложения, использование которых поможет калининградским компаниям и региону в целом укрепить свою конкурентоспособность. В качестве отдельного раздела в бюллетене рассмотрены позитивные примеры организации деятельности агентств развития за рубежом, на основании обобщения опыта которых предложен перспективный план деятельности Агентства регионального развития Калининградской области.

1. Конкурентные преимущества Калининградской области: настоящие и будущие

Конкурентоспособность – многоуровневое понятие. Она формируется на уровнях товара (услуги), компании, отрасли (рынка), региона, страны. Причем все эти виды конкурентоспособности тесно переплетены и взаимосвязаны. Придерживаясь подхода, предложенного М. Портером¹, конкурентоспособность региона может быть определена как продуктивность (производительность) использования региональных ресурсов, и в первую очередь рабочей силы и капитала, по сравнению с другими регионами, его способность создавать условия для устойчивого развития предпринимательских структур, социально-экономического развития территории.

Согласно результатам ранее проведенных в рамках Проекта EuropeAid «Поддержка развития Калининградской области» исследований и обобщения научных публикаций, посвященных проблемам экономического развития Калининградской области, можно выделить группу факторов, оказывающих наиболее сильное влияние на конкурентоспособность региона. К числу основных факторов, определяющих конкурентные позиции и, фактически, обусловивших нынешнюю специализацию калининградской экономики относятся:

Положительные факторы:

- уникальное географическое положение;
- незамерзающий порт;
- конкурентоспособные цены;
- платформа для дальнейшего расширения бизнеса в «материковой» России;
- растущие инвестиции;
- закон об ОЭЗ;
- урегулированный вопрос транзита через ЕС;
- таможенные льготы, предоставляемые предприятиям области в соответствии с Законом об ОЭЗ в Калининградской области;
- относительно низкая стоимость труда в регионе по сравнению с окружающими его территориями.

Кроме того, мы вынуждены акцентировать внимание и на трудностях, которые ограничивают развитие региона:

- относительно низкая квалификация рабочей силы;
- устаревшая техническая база большинства калининградских предприятий;
- низкий инновационно-технологический потенциал региона.

Сочетание этих факторов обусловило развитие на территории области производств, выпускающих трудоемкие, в основном, технически несложные массовые товары, ориентированные на нетребовательного российского потребителя. В международном разделении труда область занимает место своего рода вынесенного на российскую территорию сборочного цеха западных компаний, специализирующегося на выполнении простых операций по производству продукции из импортных материалов и комплектующих с ее последующим вывозом в «большую» Россию. Другой специфической чертой региона является выполнение им функции интермодального транспортного узла, обслуживающего интересы российских экспортеров. В рамках этого направления специализации область стала местом размещения крупных терминалов, осуществляющих перевалку российских энергоносителей на экспорт.

Следует отметить, что многие из положительных факторов, на которых базируется современная конкурентоспособность большинства калининградских компаний, нестабильны. С принятием новой редакции Закона об ОЭЗ срок действия таможенных льгот (отсутствие таможенных пошлин и НДС на импортные товары) будет ограничен переходным периодом (в лучшем случае – 10 лет), а их значение будет ослабевать по мере общего снижения тарифных барьеров после присоединения России к ВТО. Низкая стоимость труда в регионе также представляет собой нестабильное, быстро исчезающее преимущество. В условиях нарастающего дефицита рабочей силы, компании вынуждены постоянно увеличивать уровень оплаты труда своих работников с темпами, часто, опережающими темпы роста производительности труда (т.е. в ущерб конкурентоспособности). Этот процесс также активно поддерживается и региональной

¹ Портер М. Международная конкуренция — М.: Международные отношения, 1993.

властью, которая одним из приоритетов развития региона определила рост доходов его жителей до уровня соседних с областью стран.

С другой стороны, являющиеся альтернативой существующим таможенным преференциям налоговые льготы, которые предусмотрены в проекте новой редакции Закона об ОЭЗ, также не могут рассматриваться как реальное конкурентное преимущество, относящееся ко всей экономике области. Во-первых, они распространяются только на сверхкрупных (по меркам региона) инвесторов, которых даже по оптимистичным оценкам областных чиновников будет не больше 10-12. Причем, скорее всего, это будут крупные компании, основной бизнес которых а, следовательно, и большая часть конкурентного потенциала, находится за пределами региона. Во-вторых, положенная в основу Закона идея льготирования нескольких избранных компаний носит по сути антирыночный характер, имеющий мало общего с реальной конкурентоспособностью. Напротив, создавая заведомо неравные условия для конкуренции, льготные для одних компаний и дискриминационные для других, Закон содержит опасность искусственной поддержки неэффективных и неконкурентоспособных компаний, все преимущество которых будет состоять в первоначально крупном вложении капитала. И, наконец, опыт стран с наиболее конкурентоспособной экономикой (Финляндия, Швейцария) показывает, что крупные инвестиции, на поддержку которых нацелен новый Закон об ОЭЗ, вовсе не являются залогом роста конкурентоспособности.

Таким образом, как нынешний рост калининградской экономики, так и ее ожидаемое будущее не имеют под собой надежной базы в виде устойчивых конкурентных преимуществ. Преимущества, лежащие в основе современной и предлагаемой моделей развития экономики области нестабильны и носят не вполне рыночный характер. Это хорошо понимают многие предприниматели, опасаящиеся делать в регионе долгосрочные инвестиции. Поэтому основу современной калининградской экономики составляют предприятия, обеспечивающие добавленную стоимость, минимально необходимую для получения таможенных льгот, а в будущем, после принятия новой редакции Закона об ОЭЗ, это будут предприятия, обеспечившие крупные первоначальные инвестиции.

Данный вывод обуславливает актуальность поиска реальных путей повышения конкурентоспособности калининградской экономики. Причем, учитывая высокую динамичность происходящих изменений и остроту проблемы, предлагаемые решения должны носить сугубо практический характер, а эффект от их реализации – быть заметным уже в ближайшей перспективе. Мнения, высказанные участниками организованных под эгидой Агентства регионального развития Калининградской области двух Международных конференций (весна-осень 2005 г.), стали попыткой ответить на вопрос: в чем состоят конкурентные преимущества Калининградской области и где следует искать резервы их усиления в будущем.

2. Практические рекомендации по повышению конкурентоспособности Калининградской области

Международная конференция «Практические рекомендации по повышению конкурентоспособности Калининградской области», состоявшаяся в Калининграде 22 сентября 2005 года, была посвящена обсуждению основных проблем территориального экономического развития и возможных мер по созданию условий повышения конкурентоспособности и устойчивого экономического роста Калининградской области. Конференция была организована после обсуждения вышеназванных вопросов на международной конференции «Конкурентоспособность и привлечение иностранных инвестиций в Калининградскую область: приоритеты, инструменты и практика», которая состоялась в Калининграде 12 мая 2005 года. Более 80 представителей российских и зарубежных организаций, органов власти и экспертов по экономическому развитию приняли участие в работе конференции. Согласно повестке дня конференции, были проведены четыре пленарных заседания и общая дискуссия, заслушаны и обсуждены более 20 докладов и сообщений. Ниже представлено краткое изложение презентаций и рекомендаций.

2.1. Возрастающая конкурентоспособность как ответ на сужающийся мир

2.1.1. Повышение международной конкурентоспособности (Д. Иварссон)

Вызовы, которые возникают благодаря процессам глобализации, многочисленны и предоставляют нам большие возможности, которые необходимо использовать. Прежде всего – это выгоды от торговли (специализация и диверсификация). Мы должны также посмотреть на долгосрочные перспективы: устойчивы ли они? Чтобы глобализация проходила успешно, необходимо проводить реорганизацию государственного сектора, смену ролей. Лидерство и ноу-хау являются ключевым фактором в процессе глобализации. Глобализация предполагает частые встречи с различными культурами. Технологии бизнеса и деловая этика имеют первостепенное значение. Мы должны учитывать риски посредством их оценки и управления.

Глобализация дает нам большие возможности, но мы никогда не сможем использовать все ее преимущества без признания тех вызовов которые, возникают в результате глобализации. Первым преимуществом, которое дает нам глобализация, является более конкурентоспособный рынок для выпускаемой продукции. Компании получили доступ к более широкому спектру дешевых и более качественных поставок. Во-вторых, глобализация создает более конкурентоспособные рынки для поставок. Появляется большее количество клиентов, большие объемы для торговли. Больше места для размещения новых товаров и, соответственно, больше возможностей для роста оборота и прибыли.

Глобализация ведет к появлению большего числа экономических операторов, что означает лучшие возможности для нахождения бизнес партнеров и инвесторов. Более того, глобализация означает расширение доступа к лучшим международным практикам, поэтому большие возможности научиться у клиентов и конкурентов, а также приобрести технологии и опыт. И, наконец, глобализация несет признаваемые во всем мире правила, законы и стандарты. Это означает облегчение доступа к другим рынкам и меньшие потребности в местных рынках.

Для того, чтобы полностью превратиться в компанию глобализованного мира и поддерживать существующие позиции на мировом рынке, вы должны подчиняться определенным ключевым факторам успеха.

Первым ключевым фактором успеха является знание вашей компании и устранение ее недостатков. Во-вторых, вы должны знать свои рынки, конкурентов и стремиться получать всю недостающую информацию. Вы должны обеспечивать прибыльность, один проигрыш и вы пропали. Вы должны осознавать, что прекрасно осуществленные скромные планы ведут к успеху. Еще одним ключевым фактором является внимание к качеству: меньше брака – выше производительность, меньше вызовов для гарантийного ремонта – ниже производственные затраты. Также особую важность имеет более высокая надежность, лучшее функционирование и более высокий ресурс. Клиенты будут более удовлетворены, а цены могут быть выше. Используйте имеющуюся поддержку бизнеса, правильно оценивайте ее, тщательно выбирайте и будьте готовы платить за качественные услуги. Далее, вы должны знать свои права, соблюдать правила, помогайте создавать хороший деловой климат. Просите то, на что имеете право, настаивайте на справедливом отношении, участвуйте в консультациях и предлагайте конструктивные решения. Другим ключевым фактором является повышение ценности продукта для клиента. Вы должны привести уровень своей конкурентоспособности в соответствие с ожиданиями клиента. Вы должны дифференцировать продукты, создавать и использовать рыночные ниши. И, наконец, вы должны сделать своих конкурентов никому не интересными.

Изобретайте новые, ценные, с невысокой себестоимостью продукты и найдите неиспользуемый рыночный потенциал

2.1.2. Сужающийся мир: как находить резервы и предпринимать ответные действия (А. Боонстра)

Как находить резервы?

Исполнительному руководству необходимо ответить на несколько вопросов, прежде чем выбрать тот или иной вариант резерва. Мы можем задать следующие вопросы: *Отвечают ли закупки целям предприятия и в какой степени? Что следует приобретать и почему? С какими рисками это связано, какова вероятность рисков, каково воздействие риска, что можно сделать для управления воздействием рисков? Что связано с управлением и осуществлением сделок на осуществление поставок? Какие варианты существуют при каком воздействии? Какие решения необходимо принимать и каковы будут их последствия?* Эти вопросы и есть начало исполнительного руководства.

После ответа на эти вопросы следует перейти к разработке стратегии закупок с тем, чтобы выявить, почему руководство должно прибегнуть к использованию внешних производственных ресурсов и как к этому подойти.



Рис. 1. Различные пути выхода на новый рынок

Мы можем выделить два основных мотива для использования внешних поставок. Первый связан с продажами. Это экспансия на новый региональный рынок, использование внешних ресурсов может помочь выходу на новый рынок (например: привлекательный размер рынка, быстро растущий рынок, близость к рынку, сокращение транспортных расходов и импортных пошлин). Второй мотив связан с затратами. Он влечет за собой перемещение деятельности в регионы, где затраты более низкие.

Использование внешних производственных ресурсов может помочь снизить удельные затраты (например, стоимость рабочей силы и наличие квалифицированного технического персонала, наличие (и стоимость) сырья и промежуточных продуктов).

Как предпринимать ответные действия?

Местный партнер должен знать ключевые мотивы клиента и реагировать на них. Необходимо создавать долгосрочные отношения и выбирать надежного партнера. Следует также понимать, что соображение экономии затрат может привести к уходу из страны через 5-7 лет из-за инфляционного давления на затраты. Вы должны обеспечить стабильные поставки товаров и услуг с согласованным качеством. По крайней мере необходимо делать упор на снижение затрат в общей цепи создания стоимости и сосредоточиться на сильном присутствии на рынке.

2.1.3. Растущие требования к поставщикам (Ж. Берг)

Ключевыми словами, характеризующими глобальное мышление, являются:

- Задачи;
- Структуры;
- Технологии;
- Люди и организации.

Задачи, удовлетворяющие требованиям заказчиков, включают две вызова: Производство качественного продукта быстро и дешево, а также создание многих вариантов или даже изделий по заказу. Структуры – это сложные цепи или сети. Задачи деятельности в рамках структуры называют управлением сетью поставок (УСП). УСП – это интеграция процессов деловой деятельности на всем пути от первоначальных поставщиков до конечных пользователей с целью поставки продукции, предоставления услуг и информации, которые добавляют стоимость для заказчиков и стейкхолдеров. Это можно назвать также философией сотрудничества. Раньше технологии делились на различные типы: технология изделия, технология производства и технология контроля. Люди и организации делились на: навыки и компетентность, дух и сотрудничество и лидерство. С ростом людей и организацией требуются все более широкие навыки и компетентности, гибкие и мотивирующие структуры и видимое лидерство.



Рис. 2. Люди, знания и компетентность

Необходимо понимать финансы, определение затрат и ценообразование. Понимание позволит Вам принимать реалистические решения, основанные на фактах. Целью управления себестоимостью является оценка и расчет затрат в цепи стоимости. Управление себестоимостью включает цепочку стоимости (логистические процессы производства и создание стоимости для клиента) и цепочку затрат (затраты, связанные с цепочкой стоимости). Удовлетворение клиентов и конкурентоспособность компании в основном определяются соответствием между пожеланиями клиента и продукцией/услугами.

В заключение можно сделать пять выводов.

- 1) Технологический процесс и перспективы снижения отходов остаются важными, можно сказать, основополагающими.
- 2) Модулирование и визуализация – это ценные ресурсы для развития.
- 3) Важно сосредоточить внимание на всей структуре цепи/сети, 80 % отходов приходится на промежуточные процессы.
- 4) Технологический предел – человеческая способность его преодоления.
- 5) Человеческие усилия зависят квалификации и доверия.

2.1.4. Ускорение инновационного процесса (С. Бразинкас)

Инновация – это преобразование знаний и идей в выгоду для коммерческого использования или для общественного блага; этим благом может быть новый продукт, усовершенствованные изделия, технологии или услуги.

Инновация и технологическое изменение, без сомнения, являются главными движущими силами экономического роста на организационном, отраслевом и общеэкономическом уровнях.

Исследования, проводимые во всем мире, показывают, что инновация – это ключ к конкурентоспособности предприятий и целых наций.

Традиционная стратегия не всегда работает, поскольку цикл жизни изделия гораздо короче, но также и из-за неясной экономической ситуации. Глобализация оказывает огромное воздействие и изменяет структуры целых отраслей. Многонациональные компании конкурируют и доминируют среди местных МСП на многих рынках, они больше ничего не производят, они становятся разработчиками (НИОКР) и компаниями, владеющими брендами, которые главным образом ищут партнеров для сети поставок и, наконец, трудно запланировать, чем будет заниматься Ваша компания через 5-10 лет.

Что должны делать МСП: подготовить предложение о ценности компании; определить рыночный сегмент; определить место и четко позиционировать компанию в отраслевой сети поставок; осуществлять специализацию и инновационный подход, обмениваясь информацией и лучшими технологиями с другими компаниями / партнерами; четко определить источник поступления доходов; считать свою компанию частью более широкой сети ценностей; принимать решения, касающиеся реорганизации, имея перед собой ясную стратегическую цель; сотрудничать с международными компаниями, а не конкурировать на уровне брендов.

Рис. 3. Разрушительные технологии: мотивация при неудаче в лидерстве и источник новых возможностей для роста

2.2. Ситуация в Калининградской области

2.2.1. Современное состояние и будущая конкурентоспособность экономики Калининградской области (В. Жданов)

С начала 1990-х годов выделяется два этапа экономического развития Калининградской области. Первый этап отличался резким спадом производства. В 1998 году промышленное производство в Калининградской области составило только 29% от уровня 1990 года (в РФ – 46%), сельскохозяйственное – 48% (в РФ – 56%), розничный товароборот – 42% (в РФ – 86%). Объемы капитального строительства сократились в 6 раз (в РФ – в 4,5 раза). В этот период в области шли интенсивные процессы структурной реорганизации, создавались предпосылки последующего развития, формировалась рыночная инфраструктура, устанавливались новые связи хозяйствующих субъектов внутри региона, с российскими и зарубежными партнерами. Появились отдельные экспортные и первые импортозамещающие производства.

С 1999 года в области начинается второй этап экономического развития, характеризующийся интенсивным ростом производства. После продолжительного спада, быстро возрастают отечественные инвестиции в основной капитал. Создается материальная основа экономического роста, – модернизируются и возникают новые предприятия, ориентированные на переработку импортного сырья для поставок на российский рынок. Фактором ускоренного развития в области импортозамещающих производств стали не только таможенные преференции ОЭЗ и низкая стоимость трудовых ресурсов, но и упрощение выхода товаров на российский рынок (благодаря выпуску продукции по российским стандартам и в расчете на вкусы российского потребителя). Росту экономики также способствовало выгодное расположение области по отношению к главным импортирующим регионам страны, хорошая логистика и транспортное сообщение с поставщиками сырья, материалов и полуфабрикатов за рубежом.

Таблица 1

Индексы физического объема промышленной продукции в регионах Северо-Западного федерального округа за 1999-2004 гг., в %% к предыдущему году

Регион	Год						Всего за период
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
<i>Физический объем промышленной продукции</i>							
Республика Карелия	122	108	108	103	101	109	149
Республика Коми	102	106	107	98	103	104	122
Архангельская область	122	130	106	101	119	138	279
Вологодская область	109	110	99	104	103	106	135
Калининградская область	104	132	113	110	115	130	255
Ленинградская область	107	127	110	136	121	110	271
Мурманская область	108	109	102	98	103	102	158
Новгородская область	115	108	118	108	103	108	176
Псковская область	120	111	108	107	104	106	170
г. Санкт-Петербург	106	127	101	131	106	114	215
<i>Российская Федерация</i>	111	112	105	104	107	106	154

Итог развития региона за период с начала 1990-х годов состоит в том, что в области сформировалась новая структура экономики, в которой большее значение имеет сфера услуг (в особенности транспорт, торговля, туризм). Доля сферы услуг в численности занятых составила в 2002 г. 62%, а в производстве ВРП – 53%.

Изменилась отраслевая структура обрабатывающей промышленности, которая существенно увеличила выпуск конечных потребительских товаров. Повысилось качество выпускаемой продукции, появилась конкурентоспособность не только на региональном и общероссийском рынке, но и, в значительной своей части, при поставках за рубеж. Качественные изменения в промышленности региона заключаются в обновлении номенклатуры и более высоком

качестве продукции, изменившихся источниках сырья и рынках сбыта товаров. Около 60% производимой промышленной продукции (еще выше эта доля в сфере импортозамещения) составляют ее новые виды, ранее не производившиеся в области.

Селекция на «выгодные» и «невыгодные» (применительно к Калининградской области) производства в регионе происходит очень быстро. Сейчас в области ежемесячно производится более 1400 современных легковых автомобилей такого класса, которые 10 лет назад вообще не производились. То же можно сказать о 250 тысячах ежемесячно производимых телевизорах, выпускаемом предприятиями области технологическом оборудовании, о мебели, высококачественных рыбных, мясных, молочных продуктах, кондитерских изделиях. Калининградская продукция практически в своем классе не отличается от импортной, а иногда и превосходит ее по потребительским свойствам.

Основу экономики области продолжает составлять промышленность, создающая 24,9 % валового регионального продукта (ВРП). Доля других важнейших отраслей реального сектора – сельского хозяйства и строительства – составляет, соответственно, 5,7 и 8,6 %. Все большее значение приобретает сфера услуг: второе место по доле в производстве ВРП занимает торговля и общественное питание (17,9 %), третье – транспорт и связь (11,1 %).

Таблица 2

Изменение отраслевой структуры ВРП Калининградской области

Составляющие ВРП	2000	2003	Изменение (+/-)
Производство товаров, всего	53,8	40,1	-25,5 %
В том числе:			
Промышленность	38,3	24,9	-35,0 %
Сельское хозяйство	7,7	5,7	-26,0 %
Строительство	6,9	8,6	+24,6 %
Другие отрасли	0,9	0,9	0,0
Производство услуг, всего	41,0	55,3	34,9 %
В том числе:			
Транспорт	7,7	8,8	14,3
Связь	2,4	2,3	-4,2 %
Торговля и общественное питание	11,1	17,9	+61,3 %
Управление	4,8	9,7	рост в 2,0 раза
Другие	15,0	16,6	+10,7 %
Чистые налоги на продукты	5,2	4,6	-11,5 %

Что даст экономике региона принятие новой редакции Закона об ОЭЗ в Калининградской области?

Принятие закона в новой редакции приведет к созданию новых предприятий в следующих семи отраслях экономики:

1) Транспортный комплекс – строительство и модернизация ключевых объектов, в том числе портовые сооружения, паромное сообщение, авиационный комплекс, аэропорт, мультимодальные перевозки, пригородное сообщение и др.

2) Агропромышленный комплекс – создание и развитие крупных агропромышленных компаний.

3) Строительная промышленность – развитие промышленного и гражданского строительства (производство строительных материалов)

4) Туристско-рекреационный комплекс – развитие индустрии, в том числе строительство и модернизация гостиничных комплексов, конференц-центров и офисных комплексов, застройки культурно-исторических зон и др.

5) Энергетика – обеспечение энергетической независимости области.

6) Коммунальное хозяйство – улучшение экологии за счет строительства очистных сооружений, внедрения новых технологий утилизации отходов.

7) По меньшей мере мы выделяем направление комплексной застройки для решения жилищного вопроса путем развития массового ипотечного строительства.

2.2.2. Преимущества и трудности сотрудничества между компаниями (Н. Габриельсон)

Сеть должна доказать свою ценность!

Мы можем выделить три мотива для сотрудничества между МСП. Во-первых, большие компании сокращают число прямых поставщиков. Во-вторых, большим компаниям нужны ресурсы для исследований и разработок, а также глобальное присутствие. Цена не является долгосрочным фактором конкурентоспособности.

Зачем необходимо сотрудничество?

С одной стороны, это связано с влиянием диапазона сферы деятельности, которая основана на высокой сложности изделий (поставщик системы), специализации и гибкости (ресурсы для научных исследований и разработок) и инновационный потенциал (передача знаний). С другой стороны, это связано с масштабом экономической деятельности, основанной на сокращении расходов (производства, логистики и распределения, закупок, более широкими контактами с клиентами и возможностью «лоббирования» положения на рынке.

Риски сотрудничества связаны с утечкой конфиденциальной информации, неравномерным распределением власти и потерей контроля, большими затратами средств и времени, зависимостью от внешней поддержке и/или от скептицизма клиентов. Этот скептицизм клиентов возникает из-за срыва поставок, нарушения связи или неуверенности относительно будущего сети.

Можно выделить две цели сотрудничества: добавленная стоимость, производимая компаниями-участниками, и клиентами. Добавленная стоимость, производимая участниками сотрудничества, которая состоит из стратегической пригодности (какие выгоды могли бы быть достигнуты?), атмосфера сотрудничества (что необходимо для достижения этих выгод?) и меры, связанные с управлением (что можно сделать для того, чтобы управлять этим процессом?).

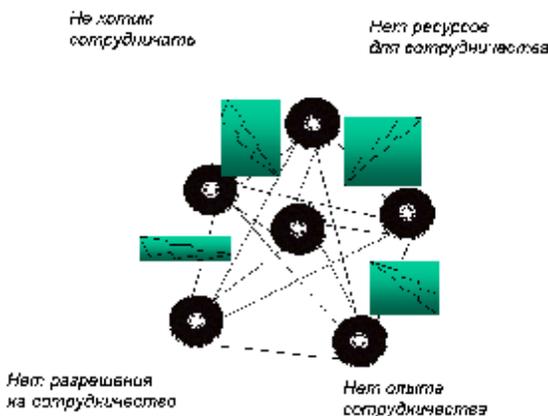


Рис. 4. Стратегическая пригодность

2.2.3. Основные тенденции на рынке транспортных услуг в Калининградской области: вызовы и возможности (О. Калашник)

Вызовы рынка многочисленны, мы можем выделить следующие из них. Это:

- Ценовой демпинг со стороны польских и литовских перевозчиков.
- Ужесточение технических требований к подвижному составу со стороны стран-членов ЕС.
- Перераспределение грузопотоков в пользу железнодорожных и морских перевозок.
- Рост себестоимости автомобильных услуг из-за роста цен на топливо, повышения налогов и транзитных сборов в странах ЕС.
- Рост доли мелких партий грузов в перевозках.

- Более высокие требования со стороны клиентов к доставке грузов точно в срок.

Вызовом является постоянно растущая конкуренция на рынке автомобильных грузоперевозок. На местном рынке транспортных услуг зарегистрировано около 1000 независимых автоперевозчиков, 2500 автопоездов, из которых 170 – члены АСМАП. Еще одним вызовом является снижение времени оборота автотранспортных средств из-за продолжительности таможенного оформления грузовых автомобилей на границе Российской Федерации. И, наконец, вызовом является невозможность обеспечить сегодняшние потребности региональной экономики существующими мощностями морской портовой инфраструктуры по переработке контейнерных грузов.

Возможности могут быть определены следующим образом. Прежде всего, это выгодное географическое положение региона в плане транзитных грузовых перевозок. Во-вторых, это значительный потенциал для развития внутренней транспортной инфраструктуры в Калининградской области. Далее, тенденции к росту пропускной способности пограничных переходов. И, наконец, относительно благоприятный налоговый и инвестиционный климат для автоперевозчиков.

2.3. Ответ бизнеса Калининградской области приближающимся угрозам

2.3.1. Создание Ассоциации иностранных инвесторов (А. Грове)

В Калининграде иностранные инвесторы будут способствовать развитию местной экономики, прежде всего, предоставлением инвестиций для обеспечения экономического роста, а также вкладами в инновации и развитие бизнес-культуры в целом. Их деятельность также будет способствовать интеграции между российской и европейской и мировой экономиками.

Необходимо улучшать диалог между иностранными инвесторами и местными властями, заинтересованными организациями и местным бизнес-сообществом. Уровень прямых иностранных инвестиций в Калининграде низкий. Одной из причин такого положения является общий негативный имидж региона в глазах иностранных инвесторов и особенно его инвестиционный климат.

Одной из важных мер повышения прямых иностранных инвестиций в регионе является улучшение диалога между иностранными инвесторами и местными заинтересованными организациями, в том числе с властями и местным бизнес-сообществом.

Предметами обсуждения могут стать как специфические проблемы отдельных компаний, так и вопросы, связанные с общим деловым климатом и общими для всей России проблемами, такими как: нестабильная ситуация с законодательством и слабые законодательные рамки, коррупция, языковые и культурные барьеры.

Для Калининграда, кроме того, - это и неясная ситуация, связанная со статусом анклава, которая также включает и закон об ОЭЗ и транзит товаров на основную территорию России.

В деятельности Ассоциации иностранных инвесторов будет использован лучший мировой опыт. В разных регионах мира применяются различные подходы как со стороны властей, так и со стороны инвесторов. В некоторых регионах власти берут на себя инициативу, как например, Invest в Дании или Invest в Японии, тех странах, где власти хотят привлечь иностранных инвесторов. В других регионах инициатива исходит от самих инвесторов уже на местах, или путем создания Ассоциаций иностранных инвесторов или по инициативе властей путем создания Советов иностранных инвесторов (как, например, в Эстонии, в Румынии, в некоторых российских городах – Екатеринбурге, Москве), в которых представлены и инвесторы и власти.

С весны 2004 года в Калининграде обсуждались различные модели организации взаимодействия иностранных инвесторов. Прошлой осенью группа инвесторов и работников иностранных представительств в Калининграде решили создать Ассоциацию иностранных инвесторов в Калининградской области. Группа инвесторов была небольшой и неоднородной, поэтому обсуждения проходили нелегко – группа была неопытной, нестабильной, у нее не было организационного опыта, у членов группы были разные точки зрения и приоритеты, и никто не пытался создать ассоциацию инвесторов. Кроме того, работа велась на добровольной основе при ограниченной административной и юридической помощи в разработке устава, предложенного офисом координатора датского содействия.

Согласно уставу, членами Ассоциации (FIAS) являются предприятия-инвесторы. Работники иностранных представительств в Калининграде заседают в консультативном совете FIAS. В консультативном совете также представлен президент Торгово-промышленной палаты в Калининграде в качестве связующего звена с местным бизнес-сообществом.

Общей целью Ассоциации является объединение, по возможности, всех иностранных инвесторов, действующих на территории Калининградской области, с тем чтобы способствовать созданию благоприятного инвестиционного климата, совершенствовать законодательство, связанное с защитой прав иностранных инвесторов, содействовать обмену опытом в области бизнеса, расширять образовательные возможности для молодых предпринимателей и специалистов. Другой целью является развитие и расширение возможностей местных банков и системы кредитования, привлечение новых технологий в регион. Кроме того, предполагается поддерживать бизнесменов, желающих инвестировать в развитие экономики региона и развивать партнерские связи между российскими и зарубежными компаниями. Ассоциация намеревается проводить совместные семинары и встречи, а также предоставлять иностранным инвесторам исчерпывающую информацию о возможностях ведения бизнеса в Калининградской области, приоритетных секторах для инвестиций, кроме того, участвовать в диалоге о стратегическом экономическом развитии региона.

Перспективы деятельности Ассоциации иностранных инвесторов в Калининградской области связаны, прежде всего, с большим потенциалом для экономического развития и роста в регионе. Чтобы внести вклад в реализацию этого потенциала, Ассоциации потребуется также принять концепцию непрерывного развития, включающую развитие эффективной деятельности самой организации с тем, чтобы обеспечивать потребности инвесторов и поддерживать более конструктивный диалог между местными и федеральными заинтересованными организациями. FIAS потребуется также установить хорошие стабильные деловые связи с административными структурами на соответствующем уровне с тем, чтобы удовлетворять потребности своих членов. Кроме того, потребуется наладить хорошие рабочие контакты с местными и соответствующими иностранными бизнес-организациями на благо местным и иностранным инвесторам и всему региону. Деятельность консультативного совета, а также регулярный и систематический диалог между Ассоциацией и властями, являются необходимыми условиями реализации намеченных целей.

На основании многолетнего опыта работы в регионе инвесторов-членов Ассоциации, был предложен ряд рекомендаций, выполнение которых поможет росту инвестиционной привлекательности Калининградской области.

В Калининградской области должна быть разработана ясная политика в отношении иностранных инвестиций, с учетом того факта, что иностранные инвесторы, прибывающие в Россию, сравнивают риски и преимущества различных регионов. Иностранные инвесторы задают вопрос: можем ли мы быть уверены, что получим отдачу от наших долгосрочных инвестиций? В рамках политики по привлечению иностранных инвестиций в Калининградскую область, следует, прежде всего, решать проблему стабильности законодательства и исполнения законов.

Также необходимо повышать ясность и эффективность административных услуг, прозрачность на рынке недвижимости и финансов, улучшать инфраструктуру транспорта, энергетики, водоснабжения и очистки сточных вод, охраны окружающей среды, профтехобразования, финансовых услуг, логистику.

Далее, необходимо продолжать совершенствовать политику развития бизнеса в рамках концепции промышленных кластеров.

И, наконец, необходимо поддерживать более конструктивный диалог между бизнесом, администрацией и местным сообществом, используя преимущества существующей FIAS.

2.3.2. Вопросы качества (РОСК)

Региональный общественный совет по качеству занимается самыми разными вопросами. Он участвовал в разработке и выполнении Региональной программы качества и создании Регионального фонда по поддержке Региональной премии качества. Другим видом деятельности является продвижение и поддержка инициатив в сфере качества. Более того, рассматривается вопрос об учреждении, стратегическом руководстве и создании организационно-правовых условий для деятельности Рабочей группы.

В настоящее время ведется работа по ресурсной поддержке деятельности Рабочей группы, созданию Региональной программы качества. Важным видом деятельности РОСК является подготовка рекомендаций для внедрения систем управления качеством и популяризации идей качества. Не менее важным можно назвать и мониторинг Региональной программы качества. Подготовка обзоров по состоянию качества в Калининградской области, поддержка участия организаций в конкурсах качества на национальном и международном уровнях и интеграция инициатив в сфере качества.

Рисунок, приведенный ниже, показывает философию, лежащую в основе всех вышеперечисленных мероприятий.

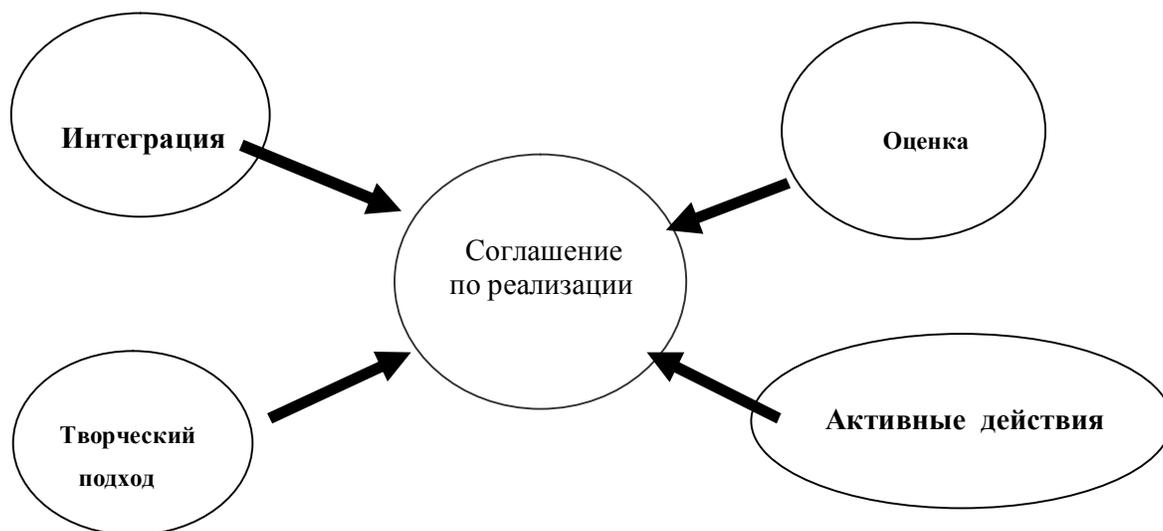


Рис. 5. Философия РОСК

2.3.3. Дебюрократизация (С. Влахович)

Сложно точно измерить какова стоимость административных, таможенных и других бюрократических барьеров в экономике и насколько выгодно их отсутствие. Каждый предприниматель оценивает свои затраты на их преодоление по-разному. Однако, из нашего опыта работы в условиях ОЭЗ в Калининградской области очевидно преимущество работы в этом регионе. Даже если сырье и материалы, используемые в производстве продукции не подпадают под действие режима свободной таможенной зоны (как это имеет место на нашем предприятии), большим преимуществом остается беспошлинная, а главное с минимальными затратами времени доставка в регион импортных запасных частей и материалов, необходимых для оборудования. Это особенно важно для крупных и технически сложных производств. Те таможенные формальности, которые в других российских регионах могут занимать несколько месяцев и требуют работы нескольких специалистов, в области решаются в течение нескольких дней силами одного работника. Таким образом, упрощенные таможенные процедуры – реальное преимущество Калининградской области перед другими российскими регионами.

Как нам видится, будущее области – в продолжении дебюрократизации ее экономики. Это позволит еще больше усилить позиции Калининградской области как «опытного полигона» и «стартовой площадки» для иностранных предпринимателей, желающих работать в России.

2.4. Региональная система поддержки конкурентоспособности

2.4.1. Совершенствование регионального законодательства, регулирующего процесс инвестиций в Калининградской области (М. Белоногова)

Концепцию совершенствования регионального законодательства, регулирующего процесс инвестиций в Калининградской области, можно определить как создание на региональном уровне современного механизма правового регулирования инвестиционных процессов на основе универсальных принципов и скоординированных политик региональных и местных властей посредством прямого диалога с российскими и зарубежными бизнес кругами, совершенствования существующего регионального законодательства в области инвестиций путем принятия необходимых законов и нормативных актов, а также устранения пробелов и противоречий в правовом регулировании этих отношений.

Существует множество инструментов для правового регулирования региональных инвестиционных процессов. Одним из них является создание системы льготного налогообложения и дифференцирования налоговых ставок в части, зачисляемой в областной бюджет. Другим инструментом является предоставление финансовой помощи в виде дотаций, субсидий, субвенций или бюджетных ссуд для развития приоритетных территорий, отраслей и производств. Наряду с этим, существует возможность осуществления особой финансовой, кредитной, амортизационной политики и политики ценообразования. Еще одним инструментом правового регулирования является обеспечение системы гарантий защиты инвестиций. Не менее важным является и инструмент обеспечения правового регулирования, связанного с созданием и деятельностью структур, обеспечивающих сопровождение инвестиционного процесса (агентства по привлечению инвестиций, инвестиционные комиссии при региональных администрациях, залоговые фонды, аккредитация участников инвестиционной деятельности и др.).

2.4.2. Центр деловой информации

Центр деловой информации (ЦДИ) оказывает содействие предприятиям Калининградской области в сфере информационного сопровождения по законодательству Европейского Союза и осуществляет правовую поддержку инициатив и проектов, которые направлены на повышение конкурентоспособности этих компаний на рынках ЕС и внедрению новых механизмов сотрудничества между предприятиями Калининградской области и стран Евросоюза. ЦДИ также оказывает такие услуги, как поиск информации в базах данных законодательства ЕС, проводит семинары и тренинги по коммерческому праву, анализу законодательства ЕС с комментариями специалистов, обеспечивает предоставление консультативной помощи по общим вопросам законодательства ЕС, регистрации представительств и филиалов калининградских компаний в странах ЕС, оказывает юридическую поддержку по лизинговым контрактам с партнерами из стран ЕС.

2.4.3. Центр комплексного обслуживания инвесторов по принципу «одного окна» (ЦКОИ)

ЦКОИ – это виртуальный центр комплексного обслуживания инвесторов. Это информационный ресурс и система информационного обслуживания инвесторов (имеющиеся информационные базы данных, обеспечение доступа к актуальной информации об инвестиционных возможностях и «правилах игры» в регионе – все в одном источнике).

Основная задача деятельности ЦКОИ состоит в предоставлении структурированной актуальной информации (из одного источника) участникам инвестиционного процесса. Кроме того, Центр может стать эффективным инструментом для формирования и продвижения маркетинговых продуктов региона и муниципалитетов, привлечению инвестиций.

Критическими факторами успеха являются клиенты (потребители), исполнители (поддержка, обновление, информационные услуги), стратегия продвижения региона, информация + схема ее презентации, маркетинговые продукты и продвижение ЦКОИ.

2.5. Рекомендации конференции

В работе конференции участвовало более 80 представителей российских и зарубежных организаций, органов власти, экспертов в области экономического развития, руководителей калининградских предприятий. В рамках повестки дня конференции было проведено 4 пленарных сессии, общая дискуссия, рассмотрено более 20 докладов и сообщений. В результате обсуждения представленных докладов участники конференций (12 мая и 22 сентября 2005 года) приняли следующие рекомендации.

Конференции рекомендуют:

1. Органам государственной власти Калининградской области принять в качестве приоритетов экономической политики и предусмотреть в плане действий по реализации Стратегии социально-экономического развития Калининградской области как региона сотрудничества до 2010 г. следующие направления:

- разработка инвестиционной (маркетинговой) стратегии Калининградской области;
- формирование инвестиционной инфраструктуры, в том числе обеспечение функций регионального Агентства привлечения инвестиций, реализующего на постоянной основе маркетинговую политику региона и оказывающего услуги потенциальным инвесторам в тесном взаимодействии с органами власти и управления Калининградской области;
- постепенное формирование для потенциальных инвесторов целевой физической инфраструктуры;
- создание благоприятных условий и стимулов для развития инвестиционной деятельности, включая механизмы частно-государственного партнерства, развития промышленных кластеров, повышения качества трудовых ресурсов.

2. Администрации Калининградской области, Агентству регионального развития рассмотреть эффективные модели формирования инфраструктуры Агентства привлечения инвестиций Калининградской области, делегируя ему функции реализации на постоянной основе маркетинговой политики региона и оказания услуг потенциальным инвесторам.

3. Одобрить инициативы Агентства регионального экономического развития, реализуемые при поддержке проекта Europeaid/114287/C/SV/RU – «Поддержка развития Калининградской области» в отношении развития инвестиционной активности в Калининградской области, включая такие направления работы как:

- Содействие в формировании региональной инфраструктуры Агентства привлечения инвестиций (АПИ) и создание сети взаимодействия между АПИ и муниципалитетами региона;
- Создание системы информационного обслуживания инвесторов (центр комплексного обслуживания инвесторов);
- Подготовка рекомендаций по разработке маркетинговой стратегии региона и муниципальных образований Калининградской области;
- Содействие в создании законодательных условий, благоприятных для развития инвестиционной деятельности в Калининградской области;
- Адаптация европейского опыта экономического развития и развитие методического обеспечения инвестиционной политики в Калининградской области.

Обратиться к руководству Агентства регионального экономического развития и проекта Europeaid/114287/C/SV/RU – «Поддержка развития Калининградской области» с просьбой подготовить предложения по дальнейшему развитию этих инвестиционных инициатив в формате новых проектов и по источникам возможных ресурсов для реализации таких проектов.

4. Обратиться в Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации, Министерство регионального развития Российской Федерации, другие федеральные ведомства, реализующие государственную политику в отношении экономического развития Калининградской области, с предложением учесть при актуализации федерально-целевой программы развития Калининградской области до 2010 г., а также при формировании других мер государственной поддержки, задачу использования инструментов повышения конкурентоспособности региона, применяемых в европейской практике.

3. Мастер-план Агентства регионального развития Калининградской области и создание Агентства продвижения инвестиций

Одной из рекомендаций Международной конференции «Практические рекомендации по повышению конкурентоспособности Калининградской области» стало предложение по дальнейшему совершенствованию деятельности и укреплению потенциала Агентства регионального развития Калининградской области. В рамках этого предложения экспертами Проекта EuropeAid/114287/C/SV/RU был подготовлен мастер-план для APP. Его авторы основывались на своем опыте сотрудничества со многими европейскими агентствами развития, причем особый акцент в разработке стратегии развития Агентства был сделан на обобщении и анализе практики деятельности агентств в странах с переходной экономикой. Представленные авторами материалы носят в большей мере практический характер. Ниже изложены основные положения предлагаемого Мастер-плана, реализация которых может стать значимым вкладом в поддержку и повышение конкурентоспособности калининградского бизнеса.

3.1. Ключевые шаги по становлению Агентства регионального развития и продвижения инвестиций

3.1.1. Агентство регионального развития – ведущий региональный политический и бизнес-консультант

Фонд «Агентство регионального экономического развития» (краткое наименование – «Агентство регионального развития») является некоммерческой организацией, созданной по инициативе Министерства экономики России в ноябре 1999 года. Учредителями Агентства стали Администрация Калининградской области и Всероссийский научно-исследовательский институт внешнеэкономических связей при Министерстве экономического развития и торговли России.

Главными целями деятельности Агентства регионального развития являются содействие комплексному социально-экономическому развитию Калининградской области и разработка новых механизмов сотрудничества между Россией и ЕС, прежде всего в Калининградской области. Достижение указанных целей реализуется Агентством через совместную работу с органами федеральной исполнительной власти, областной администрации, Европейской комиссией, бизнесом, научными и образовательными организациями.

Для успешной координации действий между экспертами Агентства и администрацией Калининградской области был подписан Меморандум о взаимодействии, согласно которому деятельность Агентства должна осуществляться в рамках следующих приоритетных направлений:

1. Реализация Стратегии социально-экономического развития Калининградской области как региона сотрудничества до 2010 года.
2. Содействие в формировании федеральной политики по отношению к Калининградской области, политическое консультирование.
3. Анализ и развитие рынка труда в Калининградской области.
4. Развитие экспортного потенциала и привлечение инвестиций в область.
5. Создание эффективной инфраструктуры экономического развития.

Институциональные и структурные изменения, которые произошли в деятельности Агентства регионального развития в 2003-2004 гг. обусловили значительное усиление его позиций как влиятельного политического советника и ведущего регионального консультационного центра по вопросам экономического развития. Благодаря этому Агентство стало реально действующей силой, способной предлагать эффективные способы решения социально-экономических проблем, оценивать возможные последствия принятых на их основе политических и экономических решений, способствовать реализации органами государственной власти и бизнес-сообществом необходимых изменений, направленных на решение проблем регионального развития. Приобретенный в предыдущие годы авторитет и опыт, перспективные наработки вместе с большими организационными возможностями Агентства создают ему надежную основу для будущей деятельности.

В 2003-2004 гг. благодаря технической поддержке Проекта EuropeAid «Поддержка развития Калининградской области», в результате конструктивного взаимодействия с федеральными и региональными органами государственной власти, местными стейкхолдерами, основным было завершено создание и отлажена работа основных инструментов деятельности Агентства. В ближайшей перспективе использование этих инструментов станет надежной опорой позволяющей укрепить позиции и влияние Агентства. Главной задачей Агентства на ближайшие годы является дальнейшее совершенствование имеющихся наработок, их развитие и адаптация в соответствии с новыми требованиями времени.

Исходя из этого, при содействии экспертов Проекта, была проведена работа, результатом которой стала разработка Мастер-плана развития Агентства, реализация которого станет серьезным вкладом в поддержку и усиление конкурентоспособности Калининградской области.

Прежде всего, при разработке Мастер-плана потребовалось ясно определить какие услуги Агентства будут в наибольшей мере востребованы в долгосрочной перспективе. При этом авторы исходили из того, что для небольших стран или регионов существует жизненно важная необходимость совместить "под одной крышей" 2 главных функции, которые являются основными услугами любого агентства развития и являются двигателями в области развития бизнеса. Это – услуги по продвижению инвестиций и развитию торговли. В разных странах многие учреждения по поддержке бизнеса, выполняющие функции, делегированные им местными правительствами, и дальше расширяют диапазон своей деятельности на такие сферы как туризм, развитие МСП, содействие внедрению технологий и инноваций и региональное развитие. Эти связи варьируются от страны к стране.

Однако, несмотря на такой расширенный подход, ряд функций, например, такие как продвижение инвестиций и интернационализация (экспорт, сотрудничество, субподряд) остаются основным направлением деятельности государственных органов развития бизнеса и агентств по привлечению инвестиций (или других учреждений, уполномоченных на предоставление этих услуг).

3.1.2. Объединение продвижения торговли и инвестиций

Главные действующие тенденции в деятельности большинства агентств развития в странах Восточной и Центральной Европы указывают на процесс объединения продвижения торговли и инвестиций; приоритет в ориентации на потребности клиентов; использование более совершенных методов измерения эффективности и способов оптимизации работы персонала. Эти тенденции усиливаются в контексте сокращения государственного финансирования и увеличения спроса на услуги агентств со стороны фирм, деловых ассоциаций, прочих правительственных органов и парламентов.

Абсолютное большинство национальных и региональных организаций по поддержке бизнеса успешно сочетают функции продвижения торговли и инвестиций. Среди способствующих этому тенденций также – потребность бизнеса в “центре для комплексного обслуживания” с целью предоставления услуг по поддержке торговли и инвестиций; необходимость повышения эффективности затрат и воздействие изменяющихся торгово-инвестиционных схем. При этом в ходе анализа и принятия решений о функциях агентства основное внимание уделяется не структуре, а целям его деятельности. Ответ на вопрос необходимо ли слияние функций по продвижению торговли и продвижению инвестиций, во многом зависит и от размера страны (региона), культуры бизнеса, эффективности затрат и многих других факторов. Однако в любом случае, услуги по продвижению и торговли, и инвестиций оказываются направленными на растущее воздействие регионализации.

Для того чтобы удовлетворить существующий спрос на продвижение и развитие региона и сократить разрыв там, где не применяются услуги частного сектора, следует обратиться к видению будущего Агентства.

3.1.3. Видение и миссия Агентства регионального развития

Поскольку большинство прогнозов в отношении будущего региона указывают на то, что Калининградская область станет преуспевающей областью с динамическим развитием европейско-российского сотрудничества, АРР должен, прежде всего, стремиться стать главным поставщиком услуг в области предоставления важной экономической информации и услуг по удовлетворению потребностей, связанных с проведением встреч предприятий и инвесторов.

Исходя из этого, миссия Агентства состоит в:

- привлечении инвестиций (иностранных и местных) в область;
- продвижении сотрудничества между местными отраслями промышленности и иностранными компаниями;
- формировании имиджа области как места, привлекательного для ведения и расширения бизнеса.

АРР мог бы поддерживать один из лучших информационных источников типа сайта www.fdicenter.org, который предоставляет всестороннюю информацию для разработки структуры, инструментов и других ключевых вопросов, касающихся эффективных услуг по продвижению инвестиций, ориентированных на результаты. Это – ценный источник, и рекомендуется его использовать. Многие иностранные Агентства регионального развития пользуются этими материалами и принимают их для своих ежедневных действий.

3.2. Типовая структура Агентства

Цели и задачи деятельности Агентства определяют требования к структуре организации. Она должна быть довольно гибкой, при этом стейкхолдеры могут выбирать наиболее подходящую для себя модель. В большинстве стран АРР является некоммерческой общественной организацией при государственном органе (министерстве иностранных дел, министерстве промышленности и торговли, при муниципальной или региональной администрации или даже может находиться в общем ведении министерства и муниципалитета).

В практике организации деятельности агентств в других странах является обычным, что Консультативный совет определяет общие и стратегические направления деятельности, услуги и

результаты для APP. В состав Совета, как правило, входят представители различных организаций, национальных и региональных органов власти (министерств, муниципалитетов), ассоциаций и конфедераций. В Консультативном совете могут быть представлены также и частные компании.

Агентство регионального развития – это, прежде всего, консалтинговая компания. В более широкой перспективе она может следовать обычной практике организационной структуры. Управление APP осуществляется в соответствии с типичной функциональной структурой. Однако есть некоторые модели, где наряду с функциональной, формируется также и матричная структура (как правило, для выполнения специальных задач).

Руководит Агентством управляющий директор. Соответственно численности персонала может быть назначен и заместитель директора. Персонал делится на функциональный (привлечение инвестиций и развитие бизнеса) и административный (финансирование, информационные технологии, секретариат).

Для выполнения различных задач назначаются руководители проектов, способные работать на основе самостоятельной мотивации, имеющие соответствующее образование (в области экономики, деловой администрации, юриспруденции, управления), навыки общения, владение языками, навыки публичных выступлений и предпринимательский дух. Одним из главных преимуществ для занятия должности руководителя проекта является наличие опыта работы в частном бизнесе. Это помогает понимать потребности предпринимателей, легче и эффективнее общаться с ними.

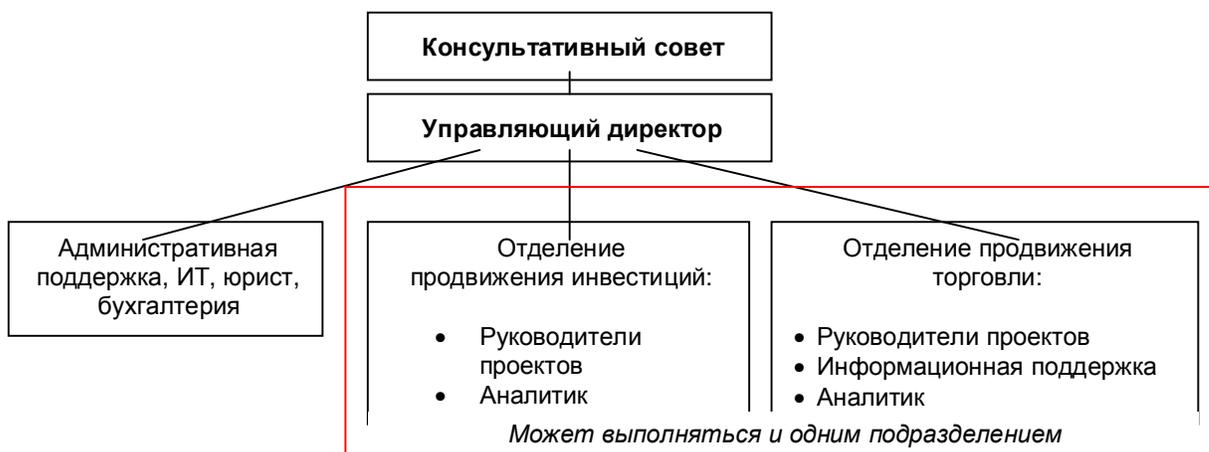


Рис. 6. Традиционная организационная структура APP

Руководители проектов могут выполнять задачи, разделенные согласно их специализации:

- функциональные (развитие предпринимательства, региональный маркетинг, поддержка инвестиционной деятельности, региональное развитие)
- географические (определенные виды деятельности на конкретных территориях в соответствии с направлением работы, определяемым руководителем проекта)
- отраслевые (специализация в определенной отрасли, группе компаний: в пищевой, мебельной промышленности и т. д.).

Руководители Агентства решают, какая специализация является наиболее соответствующей, однако в маленькой организации, обычно доминирует отраслевая специализация, а проводимые мероприятия, выставки и миссии становятся еще более специализированными.

Функции, по продвижению инвестиций и продвижению торговли могут выполняться как одним подразделением, так и отдельно. Главное – что нельзя пренебрегать вопросами поддержки торговли, ориентируя учреждение исключительно на продвижение инвестиций.

Руководители проектов – это движущая сила APP, действующая на основе инициативного подхода.

Адвокат (юрист) может поддержать действия APP, предоставляя свои услуги, чтобы направлять иностранные компании, обеспечивая их услугами, касающимися условий для первоначального становления предприятий, вопросов налогообложения и правил заключения контрактов.

Аналитик может поддержать деятельность АРР следующими услугами:

- определение целевых стран, из которых могут быть привлечены инвесторы,
- представление отчетов относительно большинства развивающихся секторов, которые привлекают инвесторов,
- разработка и обслуживание базы данных об участках и сооружениях в регионе

3.3. Проблема выбора специализации и источников финансирования

Многие АРР стоят перед одним и тем же выбором: нужно ли объединять продвижение инвестиций и экспорта в рамках одной организационной структуры. Такое сочетание часто представляется привлекательным для государственных чиновников, поскольку это дешевле, чем содержать 2 отдельных агентства. Тем не менее, при выборе будущей специализации Агентства, необходимо руководствоваться, прежде всего, следующими соображениями:

- Хотя для продвижения торговли и инвестиций нужны одинаковые знания и опыт в некоторых сферах (например, таких как маркетинг и знание иностранных рынков), в действительности, это – две разные функции.
- Продвижение торговли помогает местным фирмам находить внешние рынки, а продвижение инвестиций направлено на привлечение иностранных фирм на внутренний рынок. Эта разница в ориентации – значительна, и предпочтительнее, чтобы этими двумя функциями управляли по отдельности.

Продвижение инвестиций и продвижение торговли осуществляют разные подходы к одной и той же компании. Должны использоваться различные методы: внимание обращается на разные подразделения и разных людей в зависимости от того, идет ли работа с иностранной компанией в качестве потенциального инвестора или в качестве потенциального покупателя. Сведение этих функций вместе в одном агентстве может размыть ориентацию АРР на основное направление и свой рынок. Продвижение инвестиций включает убеждение высшего исполнительного руководства компании передать ресурсы другой стране на средний или длительный срок. Принятие того решения требует участия руководства и утверждения главой фирмы и советом директоров, а принятие решения о реализации проекта может занять много месяцев и даже лет. В отличие от этого, менеджеры среднего или младшего уровня обычно сами принимают решение импортировать товары из нового источника или определить новые формы сотрудничества (субподряд, оказание услуг). Меры по содействию экспорту обычно направлены на этих лиц, которые, как правило, не нуждаются в одобрении высшего исполнительного руководства, если это не очень большие закупки, и практикуют быстрый процесс принятия решений. Они работают также в условиях намного более жестких ограничений во времени. Усилия персонала по продвижению инвестиций и содействию торговле в объединенном агентстве часто направляются на один и тот же рынок, но методы, виды коммерческой деятельности и люди, с которыми работают, как правило, разные.

Определение специализации (продвижение инвестиций, торговли или оба направления) является одной из трудных проблем для стейкхолдеров при выборе модели агентства. Чаще всего принимаемое решение будет зависеть от сочетания нескольких обстоятельств. Это:

- Численность и структура персонала Агентства. Большие агентства (больше чем 10 служащих) могут позволить сочетание обеих услуг, как и формирование матричной структуры для решения специфических задач временного характера (например, организации выставок и пр.).
- Квалификация персонала. Оказание слишком большого числа услуг сказывается на уровне услуг, которые носят тогда скорее общий характер и направлены только на маркетинг. Это ограничивает консалтинговую деятельность и предоставление услуг, обеспечивающих более высокую добавленную стоимость.
- Финансирование. Если бюджет Агентства финансируется в необходимом объеме, и нет необходимости брать плату за оказание услуг с местных компаний, АРР может направить больше усилий на привлечение инвестиций. Однако в случае недостаточности бюджета Агентство будет вынуждено предоставлять услуги, которые обеспечат необходимые доходы. Иногда почти единственным источником доходов являются услуги, предоставляемые местным компаниям. В этом случае АРР следует заняться предоставлением, прежде всего, коммерчески выгодных услуг, например, услуг, направленных на продвижение экспорта.

- Приоритеты, делегированные властями (привлечение инвестиций, как приоритет перед торговлей или оба направления). Примером узкой специализации деятельности АРР является определение потенциальных инвесторов или продвижение местных компаний за границей.

Однако даже с учетом вышеизложенного, очевидно, что было бы довольно трудно управлять агентством, занимающимся только привлечением инвестиций. Причинами этого являются:

1. Многие инвесторы требуют определить сеть местных компаний, как потенциальных субподрядчиков для осуществления поставок их компаниям в рамках инвестиционных проектов. В этой функции АРР могло бы играть доминирующую роль. Обычно местные компании лучше известны тем руководителям проектов, которые занимаются торговлей или развитием предпринимательства. Таким образом, АРР выполняло бы обе функции.
2. АРР продвигает “продукт” – регион, как целую единицу, которая состоит из стимулов, инфраструктуры, квалификации, местных компаний, и может внести вклад в содействие инвестиционному процессу. От качества “продукта” зависит и размер инвестиций, и рост экспорта. Таким образом, АРР должно заботиться и быть заинтересовано в качестве “изделия”, которое может быть повышено путем улучшения инвестиционного климата, инфраструктуры (больше внимания функции содействия инвестиционной деятельности) и в повышении уровня компаний - обучение, стандарты, конкурентоспособность (больше усилий по продвижению торговли). Таким образом, АРР выполняло бы обе функции.

Следовательно, проведение четкой границы между функциями продвижения инвестиций и продвижения торговли на практике почти невозможно, часто эти функции накладываются и дополняют друг друга. В тоже время АРР должно решить для себя, до какого уровня будут доходить его действия по продвижению и четко заявить об этом.

Финансирование – одно из наиболее критических условий для того, чтобы АРР могло поддерживать свое непрерывное развитие.

При определении источников финансирования Агентства жизненно важно точно определить, и это следует еще раз подчеркнуть, какие функции выполняет АРР: продвижение инвестиций, содействие развитию торговли или обе эти функции. Если Агентство занимается исключительно продвижением инвестиций, то почти единственный способ финансирования его затрат – средства бюджета, которые могут дополняться поддержкой Агентства со стороны различных программ (государственных, местных, международных). При этом надо учитывать, что в соответствии с мировой практикой с услуги для иностранных инвесторов, ищущих место для размещения инвестиций, являются бесплатными. Стейкхолдеры должны это понимать и учитывать при составлении ежегодных планов. Также среди стейкхолдеров должно быть понимание того, что средства, вложенные в АРР не являются напрасной тратой. Они будут многократно возмещены за счет реализации привлеченных в регион инвестиционных проектов, через уплату налогов.

Говоря о деятельности агентств развития в странах Восточной и Центральной Европы, можно выделить 2 типа затрат, в отношении которых необходимо решить вопросы финансирования. Это:

- Оплата труда персонала Агентства (с начислениями) и создание условий для его деятельности (аренда помещений, услуги связи, Интернет, автомобиль);
- Финансирование основной деятельности (массовые мероприятия, публикации, обучение, рыночные исследования, разработка сайта в Интернете, создание и ведение баз данных, получение и распространение информации).

Следует понимать, что персонал должен оплачиваться исключительно за счет бюджета. Однако есть возможности использовать и дополнительные источники финансирования, в том случае, если речь идет о выполнении конкретных работ (например, ТАСИС ЕС, программы приграничного сотрудничества, Swedish International Development Agency – Шведское международное агентство развития: (www.SIDA.se), Европейский банк реконструкции и развития (www.EBRD.org), Международная финансовая корпорация (www.IFC.org), Kreditanstalt für Wiederaufbau (Кредитное учреждение для реконструкции): www.KFW.de, the National Agency for Enterprise and Construction - Национальное агентство предпринимательства и строительства (www.EBST.dk), the Swiss Import Promotion Programme – Швейцарская программа продвижения импорта (www.sippo.ch), the Swiss Organization for Facilitation of Investments – Швейцарская организация по продвижению инвестиций (www.sofi.ch) и многие другие организации готовы оказывать определенную (в том числе и финансовую) поддержку агентствам. Поэтому АРР следует разработать стратегию взаимодействия с этими фондами для возможного получения

финансирования. В тоже время следует учитывать, что эти фонды не предоставляют финансовую поддержку в виде прямых инъекций для оплаты персонала (зарплаты), однако они могут поддерживать различные виды деятельности, в процессе которых создается синергетическое взаимодействие между правительством и международной поддержкой, приводящее к ощутимым результатам.

Если агентство занимается продвижением торговли, то его бюджет также формируется за счет нескольких источников, при этом модель формирования его бюджета выглядит более гибкой. В состав источников финансирования в этом случае будут входить:

- Прямая государственная поддержка;
- Доходы от местных компаний за выполнение конкретных услуг по продвижению торговли (обучение, консультирование, поиск партнеров за рубежом);
- Доходы от иностранных компаний от предоставления услуг по развитию торговли, (поиск партнеров в какой-то стране, организация визитов иностранных миссий в страну и пр.);
- Вознаграждение за выполнение работ по управлению проектами (административная или консультативная поддержка).

Если АРР выполняет обе задачи (продвижение инвестиций и торговли), основным подразделением, генерирующим доходы, будет торговый отдел, обладающий большей гибкостью, в частности, для того, чтобы брать плату с местных компаний. Такое сочетание очень важно с точки зрения управления, чтобы избежать неправильного восприятия ситуации среди сотрудников и уравнивать мотивацию к эффективной работе. Это может привести к ситуации, когда торговый отдел может захотеть иметь более крупную часть финансового пакета (в соответствии с его долей в привлечении доходов), что будет не совсем правильно, поскольку АРР достигает общих целей как единая организация.

Один из главных моментов в обеспечении финансового положения АРР – это его ценовая политика, которая должна быть совсем другой. Ему не приходится конкурировать с частным сектором и его уровнем цен. Будучи некоммерческим учреждением, АРР должно работать на основе ценовой политики, обеспечивающей покрытие затрат (текущих расходов, при финансировании оплаты труда из бюджета).

3.4. Функции и инструменты деятельности Агентства

АРР – некоммерческая, негосударственная организация, предоставляющая маркетинговые и консультационные услуги, причем часто ее услуги бывают делегированы правительственными органами. Обычные деловые компании (консалтинговые, юридические, маркетинговые) либо вообще не предоставляют таких услуг, какие предоставляет АРР, либо предоставляют их иностранным и местным компаниям на частной основе. Однако эти услуги востребованы и необходимы для бизнеса, поэтому создание и работа таких агентства поддерживается на государственном уровне.

Поскольку качество предоставляемых услуг тесно связано с постоянным повышением уровня квалификации персонала, некоторые агентства регулярно пересматривают его и ориентируют в том или ином направлении. Однако общий набор функций, выполняемых агентствами, остается неизменным.

Весь спектр функций, выполняемых АРР, может быть сгруппирован в трех основных направлениях:

- *Информация:*

- Для всех компаний: лоббирование интересов, разработка базы данных для сайта, разработка базы данных о компаниях и местных поставщиках, публикации, листовки, компакт диски, сувениры, презентационные материалы, фильмы.
- Для иностранных компаний: информация о законодательной базе страны, налогах, льготах, деловом сообществе, о полезных контактах, поиск партнеров, информация о логистической инфраструктуре и прочее.
- Для местных компаний: информация о международных требованиях, о современных тенденциях в развитии компаний и разработке изделий, деловые запросы, источники баз данных для потенциальных партнеров за границей

- *Консалтинг:*

- ü Как выйти на внешние рынки, проведение аудита экспортных способностей, презентационные материалы, сообщения о продажах, инструменты для определения иностранных партнеров, обучение сотрудников местных компаний, муниципальных работников, как открыть дело и расширить его
- ü Управление проектами.
- *Организация:*
- ü Организация приезда иностранных коммерческих миссий и поездок представителей местных компаний с миссиями за границу, организация семинаров, конференций, рабочих совещаний, посещения компаний и других объектов.

APP может применять в своей практике самые разнообразные инструменты. Их диапазон определяется несколькими факторами, сходными с теми, которые воздействуют на структуру и специализацию: численность персонала, состав, квалификация, бюджет.

Все инструменты, используемые Агентством, различаются по следующей схеме:

Инструменты для иностранных компаний	
Проактивные (инициированные APP)	Ответные (реактивные)
Интернет (законодательство, общая информация, особенности и преимущества региона, примеры успешных действий, подтверждение участников, базы данных участков, местные поставщики)	Персонал APP просто отвечает на запросы (по инвестициям, торговле), получаемые по электронной почте, по почте, факсимильной связи и по телефону. Все действия, относящиеся к этому сегменту, основываются на контрактах из источников, находящихся вне APP. Эти запросы трудно предсказуемы, поступающий поток их колеблется
Прямой маркетинг (отправляющий кампании, включающие почтовые рассылки, обработка отзывов и продолжение работы с компаниями)	
Обращения по телефону, сообщения по эл. почте, обработка отзывов и продолжение работы с компаниями	
Мероприятия (конференции, презентации, форумы инвесторов)	
Торговые ярмарки (международные, специализированные), организация приема иностранных миссий и поездок миссий местных компаний за границу	
Содействие установлению контактов с посредниками (агентами, консультантами, юридическими фирмами)	
Рекламирование	

Поскольку на APP будет воздействовать торговое развитие в более широких или узких масштабах, важно отличать инструменты, которые будут применяться также и для местных компаний.

Инструменты для местных компаний	
Проактивные (инициированные APP)	Ответные (реактивные)
Интернет (обучение, таможня, мероприятия)	Персонал APP просто отвечает на запросы местных компаний на разные темы, такие как экспортные и импортные тарифы, где найти информацию о перспективных покупателях и т. д. Все действия, относящиеся к этому сегменту, основываются на контрактах из источников, находящихся вне APP.
Программы развития экспорта предприятий	
Обучение и консультирование (выход на иностранные рынки, аудиты экспортных способностей, управление качеством, презентационные материалы, поиск потенциальных партнеров)	
Информация (информация о рынке, базы данных о потенциальных компаниях, деловые запросы)	

Содействие установлению контактов с иностранными компаниями	Эти запросы трудно предсказуемы, поступающий поток их колеблется
Участие в торговых выставках (международных, специализированных), организация приема иностранных миссий и поездок миссий местных компаний за границу	
Содействие установлению контактов с посредниками (агентами, консультантами, юридическими фирмами)	

3.5. Сотрудничество с другими организациями

Для успешного продвижения инвестиций необходимо организовать эффективное сотрудничество между APP и другими организациями. При разработке стратегии продвижения инвестиций следует учитывать возможность привлечения к потенциальному партнерству других государственных органов и частных организаций, которые могли бы предоставить помощь в разработке и распространении имиджа, в привлечении инвестиций, и в обслуживании инвесторов. Такое партнерство полезно не для всех видов деятельности. Цель данного модуля состоит в том, чтобы помочь определить, какие действия лучше всего предпринимать вместе с другими партнерами, и как следует управлять установленными отношениями.

3.5.1. Определение партнерств

Для APP партнерство можно определить как совместную договоренность с государственными или частными агентствами с целью разработки или выполнения компонентов инвестиционной программы продвижения бизнеса. Партнерство может быть определено и развито APP или любым агентством в соответствии с той ролью, которую они будут играть в инвестиционном процессе. Эти отношения могут быть официальными или неформальными. Главное – это стремление совместно достичь целей, которых труднее достичь, работая порознь, поэтому привлекать к совместной работе следует только таких партнеров, которые действительно смогут добавить свои ресурсы и внести свой вклад в данный вид деятельности. С самого начала нужно рассмотреть несколько важных вопросов: Чего партнеры пытаются достигнуть через это партнерство? Каковы конкретные задачи? Как можно будет определить успех?

3.5.2 Потенциальные партнеры за границей (в целевых странах)

К числу потенциальных организаций-партнеров Агентства в других странах и регионах можно отнести:

- Палаты;
- Отраслевые ассоциации;
- Национальные агентства развития как инициаторы различных программ;
- Агентства продвижения инвестиций и торговли;
- Почетные консулы;
- Посольства своей страны;
- Юридические и консалтинговые фирмы;
- Венчурные фонды;
- Банки.

3.5.3. Особые партнеры

APP может расширить свою компетентность в партнерстве со следующими организациями:

WAIPA (Всемирная ассоциация агентств по продвижению инвестиций, www.waipa.org).

Всемирная ассоциация агентств по продвижению инвестиций (WAIPA) была создана в 1995 году и зарегистрирована в Женеве (Швейцария) как неправительственная организация (НПО). В настоящее время членами Ассоциации состоят 177 агентств со всего мира. WAIPA функционирует как форум для агентств по продвижению инвестиций (АПИ) для предоставления сетевых возможностей и упрощения обмена наилучшими методами работы по продвижению инвестиций. Членство открыто для всех агентств, главной функцией которых является продвижение страны или территории для инвестиций.

Выгоды от членства в WAIPA заключаются в том, что члены ассоциации пользуются тремя видами услуг: публикации, обучение и сеть банков данных.

1. Публикации. Члены WAIPA регулярно получают:

- Ежеквартальный бюллетень WAIPA;
- Электронный бюллетень новостей WAIPA один раз в 2 недели;
- Подборку публикаций членов Консультативного комитета WAIPA (ЮНКТАД, MIGA, FIAS, UNIDO и ОЕСР).

2. Обучение. WAIPA предоставляет полную Программу учебных семинаров, организуемых независимо или при сотрудничестве с другими международными организациями и частными компаниями. Для членов WAIPA участие в этих семинарах – бесплатно. В 2003 году WAIPA учебная программа включала семинары на темы "Создание и развитие кластеров", "Обслуживание инвесторов и дальнейшая забота об реализованных проектах", "Стратегический маркетинг" и "Проведение мероприятий". Каждый семинар подготавливается с учетом географической области участвующих АПИ. И, наконец, WAIPA предлагает уникальную возможность, позволяющую специалистам, работающим в агентствах-членах WAIPA получить стажировку продолжительностью до двух недель в успешных АПИ во всем мире.

3. Сеть банков данных. На ежегодном совещании WAIPA предлагаются рентабельные возможности объединения усилий с корпоративными руководителями и представителями международных и многосторонних организаций. Кроме того, WAIPA предлагает своим членам возможности демонстрации примеров на своем вебсайте. На сайте представлены адреса домашних страниц. И, наконец, важно то, что WAIPA совместно представляет своих членов (АПИ) на инвестиционных ярмарках и других международных форумах.

Многостороннее агентство инвестиционной гарантии (MIGA, www.miga.org).

Миссия MIGA состоит в продвижении прямых иностранных инвестиций в развивающихся странах с целью поддержки экономического роста, уменьшения бедности и улучшения жизни людей.

Услуги технической помощи MIGA также играют неотъемлемую роль в стимулировании прямых иностранных инвестиций путем оказания помощи развивающимся странам в разных странах мира в определении и реализации стратегий для привлечения инвестиций. MIGA разрабатывает и применяет инструменты и технологии для содействия распространению информации об инвестиционных возможностях. Тысячи клиентов пользуются набором диалоговых инвестиционных информационных услуг MIGA, которые дополняют усилия по укреплению потенциала страны.

Основная польза от сотрудничества с MIGA состоит в том, что сотрудничество с этим агентством может привести к повышению компетентности АРР в продвижении инвестиций. Материал, имеющийся на сайте www.fdicenter.org, может быть принят для дальнейшего использования в повседневной деятельности.

Международный торговый центр (МТЦ, www.intracen.org, при ВТО и ЮНКТАД).

Если АРР занимается продвижением торговли в области, рекомендуется установить контакты с этой организацией. Этот вебсайт очень полезен: на нем представлены эффективные инструменты и информация о развитии торговли и экспорта.

Международный торговый центр (МТЦ) – это агентство технического сотрудничества Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) и Всемирной торговой организации (ВТО) по оперативным аспектам торгового развития, ориентированным на предприятия.

МТЦ поддерживает развивающиеся и переходные экономики и, в частности, их деловой сектор, в их усилиях полностью реализовать свой потенциал для развития экспорта и повышению качества импортных операций.

МТЦ работает в шести направлениях:

- Разработка продукта и изучение рынка
- Разработка услуг по поддержке торговли
- Информация о торговле
- Развитие человеческих ресурсов
- Управление международными закупками и поставками
- Оценка потребностей, структура программы для продвижения торговли.

Техническая помощь МТЦ сосредоточена на трех вопросах, которые, как он считает, наиболее остро нуждаются в повышении национального потенциала: это – помощь предпринимателям в понимании правил ВТО; укрепление конкурентоспособности предприятий и развитие новых стратегий продвижения торговли.

Выгоды от сотрудничества с МТЦ состоят в том, что АРР могло бы получить ценные публикации для своего обучения, а также предоставлять эту информацию местным компаниям в форме симпозиумов или семинаров. Вебсайт МТЦ предоставляет всесторонние материалы с отраслевыми обзорами и другие инструменты, необходимые АРР.

Ассоциация агентств регионального развития в Европе (EURADA, www.eurada.org).

EURADA – некоммерческая организация, стремящаяся содействовать региональному экономическому развитию через диалог со службами Европейской Комиссии, обмен передовой практикой и межнациональное сотрудничество между членами ЕС на основе концепции агентств регионального развития

Польза сотрудничества с EURADA состоит в том, что эта организация представляет интересы всех организаций, которые работают с участием государственного сектора с целью реализации программ регионального развития в Европейском Союзе.

Цель этой ассоциация – обслуживание потребностей ее членов: определение и продвижение лучшей практики в экономическом развитии, представление интересов членов в Европейской комиссии (ЕК) и в основных органах ЕК или связанных с ней организациях, помощь ее членам работать более эффективно путем посредничества в установлении партнерских отношений, помощь приграничному бизнесу и поддержание прочных международных связей вне Европейского Союза для ознакомления с передовым мировым опытом для повышения потенциала своих членов.

Она не используется широко национальными агентствами развития, и для регионального АРР в начальной стадии рекомендуется только установить контакты с этой ассоциацией.

Калининградской области, окруженной странами ЕС, принадлежит исключительная роль, и установление контактов АРР с соседними странами и организациями по поддержке бизнеса будут очень полезны

3.6. Агентство как один из факторов обеспечения конкурентоспособности региона

Продвижение инвестиций приносит области процветание, и эта работа должна выполняться соответствующими учреждениями. Многие восточноевропейские страны уже в начале 90-х годов создали государственные учреждения с делегированной функцией продвижения инвестиций и развития. Многие восточноевропейские страны уже в начале 90-ых создали государственные учреждения с делегированной функцией продвижения инвестиций и содействия развитию. Это решение было принято в ответ на спрос со стороны бизнеса, а также на основе опыта европейской и мировой практики.

Любая страна поднимает вопрос о необходимости такого учреждения, так как оно опробовано и обоснованно.

Другая движущая сила – то, что во всех соседних странах вокруг Калининградской области такие агентства уже созданы и хорошо работают, таким образом отсутствие АРР вызовет падение конкурентоспособности области.

Становление и устойчивое укрепление АРР внесет вклад в экономическое развитие региона, будет способствовать увеличению объема иностранных и местных инвестиций, развитию предпринимательства, продемонстрирует миру дополнительные преимущества Калининградской области.

С другой стороны, предложенные выше рекомендации предлагают семь решающих факторов успеха, обеспечивающих разработку и реализацию эффективной региональной стратегии маркетинга.

Сильное, эффективное руководство. Стратегия маркетинга должна эффективно осуществляться организациями частного сектора и государственным сектором. Региональные власти играют стратегическую роль в обеспечении активной и согласованной деятельности заинтересованных организаций, в иницировании крупных инфраструктурных проектов, в продвижении территории на международном уровне и обеспечении поддержки центрального правительства.

Ощущение места и сообщества; видение и стратегия. Это гарантирует потребность действовать и помогает разъяснять роль соответствующих государственных и частных организаций, которые разрабатывают стратегию.

Преимущества регионального бизнеса как основа для привлечения новых инвесторов. В формируемой на основе использования традиционных и новых конкурентных преимуществ региона стратегии маркетинга МСП и крупные компании, центры образования, университеты играют ключевую роль.

Международный настрой. Региональная стратегия маркетинга должна быть полностью международной. Регион поддерживает глобальную ориентацию не только для того, чтобы стать привлекательным для иностранных инвестиций, но также и для того, чтобы стимулировать экспортную ориентацию своей экономики, улучшить международный имидж региона. Многие европейские регионы целенаправленно работали над созданием своего положительного имиджа великих европейских городов или регионов.

Улучшение физической инфраструктуры. Наиболее важными являются адекватно рекламируемые инфраструктурные проекты и улучшение городской окружающей среды. Для создания положительного образа региона «готового к международным инвестициям» используются коммерческие мероприятия, при этом стратегически важным является восстановление городских (исторических) центров.

Красивая «упаковка» региона. Очень важна удачная «упаковка» региона. Она должна действовать на нескольких уровнях. Город или города региона должны быть представлены в виде, показывающем их лучшие черты.

Человеческие ресурсы. Успешная стратегия регионального маркетинга внедряется увлеченными профессиональными командами с соответствующим опытом, при необходимости с помощью внешних консультантов.

Заключение

Повышение национальной и региональной конкурентоспособности – задача, которая в настоящее время является общим политическим приоритетом как для европейских стран, так и для России. Зарубежный опыт свидетельствует о том, что успех интеграции в глобальное экономическое пространство происходящей на уровне национальных государств все чаще начинается на уровне отдельных регионов. В современных условиях оздоровление территориальной экономики, формирование механизмов устойчивого и динамичного экономического развития может быть реализовано при формировании конкурентных преимуществ, и способности региона к проведению активной политики по привлечению инвестиций и нового бизнеса.

Калининградская область в силу своих географических особенностей более чем другие регионы России испытывает необходимость учитывать процесс региональной экономической конкуренции. Цели социально-экономического развития Калининградской области не могут рассматриваться вне контекста вопроса конкурентоспособности. Для Калининградской области задача повышения конкурентоспособности – серьезный вызов, поэтому продвижение и использование современных методов и инструментов, успешного международного опыта в этой сфере имеет сегодня высокую актуальность.

Политика по развитию конкурентоспособности может иметь успех лишь тогда, когда она преследует точные цели и основана на адекватном понимании проблемы. Конкурентоспособность региона зависит от широкого спектра факторов: институциональных, технологических, финансовых, коммерческих, административных, культурных и др., поэтому политика конкурентоспособности должна реализовываться на основе комплексного подхода и качественной долгосрочной стратегии действий.

Для реализации успешной политики конкурентоспособности Калининградской области сегодня существует хорошая основа:

- наличие государственной поддержки – Федеральная целевая программа развития Калининградской области до 2010 г., механизм особой экономической зоны;
- наличие региональной Стратегии социально-экономического развития Калининградской области и плана по ее реализации КПДА);
- наличие потенциала сотрудничества с Европейским Союзом.

Однако эти инструменты и возможности сегодня не имеют должного синергетического эффекта, достичь которого можно только посредством концентрации сил и ресурсов на основе общего согласованного видения приоритетов проводимой политики, активного участия всех ключевых игроков на федеральном, региональном, а также международном уровнях.

Выработка и реализация региональной политики конкурентоспособности – сложная и долгосрочная задача, но для дальнейшего продвижения уже сегодня возможны шаги, которые способны придать новое качество в развитии Калининградской области. Прежде всего, это – разработка и реализация в регионе пилотных проектов, поддерживающих общую цель повышения конкурентоспособности.

Учитывая особое положение и статус Калининградской области, цели этих пилотных проектов имеют два связанных измерения:

Во-первых, международное измерение – необходимо достичь нового качественного уровня сотрудничества России и Европейского Союза;

Во-вторых, национальное измерение – использование новых механизмов регионального экономического развития, тестирование этих механизмов для распространения успешных моделей, отработанных в Калининградской области, в другие регионы России.

Успешный зарубежный и российский опыт показывает, что приоритетами для выбора пилотных проектов в условиях Калининградской области являются следующие задачи:

- Подготовка инвестиционной (маркетинговой) стратегии и плана ее реализации: проведение осмысленной и последовательной инвестиционной политики на основе определенных стратегических целей, четкого позиционирования региона, формирования маркетингового «портфеля» продуктов региона (выгод для инвестора) и его продвижение;

- Создание базовой инфраструктуры для привлечения инвестиций, в первую очередь, специализированной профессиональной организации – регионального Агентства привлечения инвестиций, реализующего на постоянной основе маркетинговую политику региона и оказывающую услуги потенциальным инвесторам на основе принципа «одного окна»;
- Создание для потенциальных инвесторов целевой физической инфраструктуры (подготовленные земельные участки, промышленные зоны, технопарки и др.);
- Содействие развитию трудовых ресурсов посредством прямых программ подготовки персонала для реализации стратегических инвестиционных проектов;
- Развитие механизма частно-государственного партнерства в реализации инвестиционных проектов;
- Предоставление услуг для развития бизнеса, поддерживающих мер, в том числе на основе формирования и развития промышленных кластеров.

Решение этих задач должно стать приоритетом в деятельности органов власти и бизнес-сообщества Калининградской области на краткосрочную и стратегическую перспективу.

Фонд «Агентство регионального экономического развития (Калининград) (далее Агентство) был создан в соответствии с рекомендациями европейских экспертов по инициативе Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации и при участии администрации Калининградской области в конце 1999 года.

Миссия Агентства — это содействие развитию Калининградской области как региона российско-европейской экономической интеграции, формирование принципов партнерства и на основе этого — кардинальное улучшение качества жизни населения и рост экономического конкурентоспособного потенциала западного эклава Российской Федерации.

Приоритетами деятельности для Агентства стали:

— Мониторинг и исследования социально-экономической и политической ситуаций в Калининградской области и факторов внешнего влияния. Разработка практических рекомендаций и политическое консультирование государственных институтов, определяющих развитие Калининградской области как на международном, так и на федеральном и региональном уровне по вопросам стратегии развития региона, его взаимосогласованных приоритетах и формирования механизмов их реализации.

— Поддержка формирования в регионе конкурентоспособного делового климата и создание условий для реализации приоритетных пилотных бизнес-проектов, направленных на улучшение структуры экономики области и влечение инвестиций.

— Формирование и продвижение нового имиджа региона, в том числе примерах успешной практики, поддержка институтов стратегического партнерства всех заинтересованных в новом уровне развития сторон.

Ключевые партнеры и контрагенты — Администрация Президента Российской Федерации, Минэкономразвития России, федеральные и региональные законодательные и исполнительные органы власти, все заинтересованные институты гражданского общества и экспертные организации, в том числе зарубежные.

Представители Агентства участвуют на постоянной основе в деятельности или координируют усилия с основными рабочими группами и проектами развития региона.

Агентство самостоятельно реализует и участвует во многих международных программах и проектах. Европейский союз на протяжении ряда лет оказывает системную поддержку деятельности Агентства. В настоящее время Агентство является партнером крупнейшего трехлетнего проекта Европейской Комиссии Euroraid «Поддержка развития Калининградской области», направленного на разработку основных концепций развития калининградского региона и их практической реализации.

Агентство обладает ресурсами для оказания широкого спектра услуг в сфере стратегического консалтинга развития региона и прямого сопровождения значимых бизнес-проектов для всех заинтересованных партнеров.

Стратегическими партнерами Агентства стали:

— Всероссийский научно-исследовательский институт внешнеэкономических связей при Минэкономразвития РФ, Москва;

— Центр фискальной политики, Москва;

— Институт проблем экономики переходного периода, Москва;

— Финансовая Академия при Правительстве Российской Федерации, Москва;

— Институт исследований «Восток-Запад», Нью-Йорк;

— Международная ассоциация экспертов по развитию Калининградской области;

— Международная балтийская ассоциация агентств регионального развития, Вильнюс;

— Леонтьевский исследовательский центр, Санкт-Петербург;

— Калининградский государственный университет, Калининград;

— Балтийский институт экономики и финансов, Калининград;

— Российский государственный фонд поддержки малых предприятий;

— Литовская международная торговая палата;

— Экспертный совет при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе.

Почетительский Совет Агентства возглавляют:

Губернатор Калининградской области В. Г. Егоров.

Заместитель полномочного представителя Президента Российской Федерации по Северо-Западному федеральному округу А. Г. Степанов.

Заместитель министра экономического развития и торговли России А. В. Шаронов.

Председатель Совета Фонда Агентства Г. З. Бунатян.

Исполнительный директор Агентства Н. В. Савина.

Данные для контактов:

г. Москва, тел./факс: +7 095 927-06-78, +7 095 925-27-64

E-mail: rdamoscow@aha.ru

г. Калининград, тел./факс: +7 0112 53-08-51, +7 0112 53-08-64,

+7 0112 53-08-51 E-mail: info@rda.baltnet.ru

Сайт Агентства: <http://www.kaliningrad-rda.org>