***О подходах к развитию Регионов.***

*У каждого региона страны есть своя история, свои возможности, свой потолок развития. Нельзя справедливо сравнить Тамбовскую область и ХМАО, Краснодарский край и Тыву. Климат, локация, качество трудовых ресурсов, даже средний уровень IQ населения предопределяют что регион «может», а что нет. В Бурятии и Ингушетии не стоит ждать технологических стартапов в сфере IT, но это не значит, что у этих регионов не может быть своей истории успеха:*

***-Задачей регионального развития является определение долгосрочных и краткосрочных приоритетов и четкое следование дорожной карте их реализации с помощью профессиональных структур и кадров.***

*Кроме того, исключительно экономические, «оцифрованные» критерии регионального успеха нее всегда являются валидными. Куда важнее такие критерии как востребованность региона для миграции, доля частной экономики, качество социальной инфраструктуры, экологическая обстановка, которая лежит в основе понятия «качество жизни». Сравните среднюю продолжительность жизни в Красноярском Крае (64) и в Ставропольском (72)… На первый взгляд ответ очевиден, но люди в Красноярском Крае жили и будут жить и задачей регионального развития в нем является в том числе, повышение качества жизни в коренном изменении экологической обстановки: регион официально объявлен территорий экологической катастрофы.*

*Но не смотря на коренные различия региональной модели, несмотря на различие в акцентах, есть универсальный инструментарий, который дал видимый на федеральном уровне результат стремительного успешного регионального развития. Это примеры «ульяновской» и «калужской» модели.*

**Формирование команды.**

Создание постоянно действующей Функции формирования команды, команды способной работать в режиме проектного подхода и ориентированной на результат, а не на процесс. В том числе путем подбора человека в администрацию или путем найма организации-партнера, которые на постоянной основе будут подбирать людей, формировать и поддерживать команду способную вести несколько сложных проектов, помогать определять членам команды ключевые показатели эффективности (КПЭ) и выстраивать систему мотивации.

**Стратегия развития и стратегия привлечения инвестиций.**

Определение с помощью консультантов и хорошо знающих регион людей десятка приоритетных направлений развития региона на 5-10 лет. Выбор 3-4 SMART-задач на ближайший год (циклично обновлять каждый год). В соответствии с выбранными SMART-задачами определение нескольких проектов развития («темы прорыва») на год-два, с последующим выбором новых. Определение под них бюджетов и закрепление команд с установленными КПЭ.

Определение текущих конкурентных преимуществ и слабых сторон региона (относительно других регионов) с точки зрения инвестиционной привлекательности. Определение инвестиционных приоритетов региона: территории, отрасли, технологии опережающего развития, осваиваемые виды продукции, работ и услуг, планируемые к реализации проекты.

Под реализацию стратегии привлечения инвестиций также должны быть заложены средства бюджете и госпрограммах. Как на продвижение и содержание команды, так и на создание инфраструктуры.

**Спецорганизации по привлечению инвестиций и развитию малого и среднего бизнеса.**

Для реализации стратегии привлечения инвестиций должна быть создана специализированная организация по привлечению инвестиций и работе с инвесторами. Основными ее функциями будут: обеспечение режима «одного окна» для инвесторов при взаимодействии с органами исполнительной власти, содействие созданию проектных команд по поддержке и реализации конкретных инвестиционных проектов «под ключ», продвижение инвестиционных возможностей и проектов региона в России и за рубежом (в том числе через конференции, выставки, форумы), обеспечение взаимодействия с инвестиционными и венчурными фондами, банками, российскими и международными институтами развития с целью использования их возможностей по финансированию и поддержке инвестиций на территории региона.

В России укрупненно есть две формы создания организаций по работе с инвесторами. Условно «калужская» форма – с двумя организациями: агентством развития региона в виде автономной организации с финансированием из бюджета «по смете» и Корпорацией развития в виде акционерного общества. Агентство в этом случае является государственным консультантом, занимается целевым поиском и привлечением инвесторов, продвижением региона на внешнем и внутреннем экономических рынках, формированием инвестиционных предложений для инвесторов, индивидуальным сопровождением каждого инвестиционного проекта на всех этапах его реализации, начиная с подбора площадок, консультационной поддержкой инвесторов по любым, возникающим у них вопросам, созданием и укреплением положительного имиджа региона, маркетингом территорий.

А Корпорация развития осуществляет строительство инфраструктуры индустриальных парков, в рамках инвестиционных соглашений, заключенных между инвесторами и регионом, занимается техническим и технологическим сопровождением инвестиционных проектов, управлением инженерной инфраструктуры в индустриальных парках.

И вторая форма создания специализированной организации по работе с инвесторами (условно «ульяновская») - с одной организацией выполняющей функции и агентства и корпорации. Плюс объединения – создание в рамках одной структуры государственного девелопера промышленных территорий, который сам создаёт площадки и сам зарабатывает на продаже земельных участков, имея в составе классический отдел продаж, ищущий клиентов – инвесторов. Минус – функция привлечения инвесторов как правило не приносит доходов, и в варианте с агентством минус снимается прямым финансированием функции привлечения и сопровождения инвесторов из бюджета. Обязательным моментом деятельности спецорганизации по работе с инвесторами должно быть наличие в штате преимущественно специалистов со знанием одного или нескольких иностранных языков, а в подразделениях занимающихся поиском инвесторов наличие руководителей, обладающих технологиями выстраивания работы отделов продаж, и использование CRM-системы для работы с клиентами. Для специализированной организации должны быть установлены показатели эффективности ее работы и работы ее сотрудников. Например, показателями эффективности могут быть объем привлеченных инвестиций, количество созданных высокопроизводительных рабочих мест. Также должна быть установлена зависимость мер стимулирования сотрудников от степени выполнения данных показателей.

Еще одной спецорганизацией должен стать Фонд развития малого и среднего бизнеса. В функции, которого могут входить: микрофинансирование и финансирование инвестиционных проектов, финансирование лизинговых сделок, предоставление поручительств по обязательствам (кредитам, займам, договорам лизинга) субъектов малого и среднего предпринимательства, консультирование субъектов малого и среднего предпринимательства по вопросам ведения предпринимательской деятельности.

Учредителями спецорганизаций выступают органы исполнительной власти субъекта. При организации должен быть реально работающий наблюдательный совет или совет директоров, идеально если его возглавит губернатор.

**План развития инфраструктуры.**

Под стратегию привлечения инвестиций должен быть разработан план развития инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры, включая создание индустриальных парков и технопарков. Должна существовать формализованная процедура рассмотрения вопросов девелопмента территории. На конкурсной основе должны отбираться площадки в муниципалитетах для создания индустриальных парков, технопарков или просто подведения инфраструктуры для отдельных промплощадок. На принципах оценки экономической эффективности, возможности привлечения средств федеральных институтов развития и софинансирования расходов органами муниципалитетов и/или бизнесом. Данный план развития инфраструктуры должен быть синхронизирован с инвестиционными программами субъектов естественных монополий.

Наличие готовых в инженерном плане площадок с быстрой процедурой предоставления земельного участка в собственность или аренду по выбору инвестора в последние 10 лет являлось одним из главных преимуществ в борьбе за инвестора, а в настоящее время фактически является обязательным элементом инвестиционной политики. Поэтому специализированная организация по привлечению инвестиций или иная команда в регионе должна в обязательном порядке заниматься упаковкой крупных инфраструктурных проектов по созданию индустриальных парков или особых экономических зон, под которые можно привлечь средства федеральных программ или средства федеральных институтов развития.

**Реализация крупных инфраструктурных проектов.**

Команда развития должна на регулярной основе инициировать упаковку крупных государственных (или основанных на принципах ГЧП) проектов по созданию новой инфраструктуры (индустриальные парки) и/или созданию территорий с особым режимом налогообложения (ОЭЗ, ТОСЭР), проектов по созданию масштабной транспортно-логистической инфраструктуры (платные автомобильные и железные дороги, порты и портовые терминалы, мосты и др.), инновационной инфраструктуры (технопарки, наноцентры, центры трансфера технологий), а также событийных проектов (юбилеи городов, мировые спортивные и культурные события (универсиады, чемпионаты, фестивали). Особняком стоят проекты по созданию инновационных и промышленных кластеров, реализация которых может предполагать несколько составляющих, это создание новой промышленной и инновационной инфраструктуры (тех же индустриальных парков и технопарков), территорий опережающего развития (например, ОЭЗ технико-внедренческого или промышленного типа), так и получение мер господдержки для существующих в регионе промышленных предприятий.

Упаковка проектов должна предполагать возможность привлечения финансирования по федеральным инвестиционным программам или из федеральных институтов развития. Цель – создание новой инфраструктуры для региона, в том числе социальной, и формирование новых территорий опережающего развития. Помимо упаковки для команды развития, для команды и высших должностных лиц субъекта должна стоять задача продвижения и лоббирования/защиты проекта.

**Вовлеченность губернатора и выстраивание властной вертикали для «тем прорыва».**

На первых этапах реализации приоритетных проектов, направленных на достижение выбранных стратегических задач, обязательна личная вовлеченность губернатора для преодоления сопротивления и придания необходимого статуса важности реализуемой задаче. Лидеры команд, реализующих темы прорыва, должны иметь прямой доступ к губернатору (масса примеров по стране, когда Корпорации развития так и не заработали по причине полного невнимания к ним первого лица субъекта). Также необходимо обеспечить осознание всеми руководителями органов власти субъекта и муниципалитетов, руководителями регистрирующих и контролирующих органов (в т.ч. территориальных управлений федеральных органов), руководителями организаций естественных монополий важности содействия реализации выбранных приоритетных проектов и всех крупных инвестиционных проектов частных инвесторов. Должен быть категоричный запрет на воспрепятствование реализации инвестиционных проектов и присутствовать страх на коррупционные действия в отношении инвестиционных проектов. Необходимо в течение 1-2 лет создать атмосферу реального наибольшего благоприятствования реализации инвестиционных проектов. Органы архитектуры, разрешительные органы муниципалитетов, кадастра и т.п. должны привыкнуть жить в режиме быстрого реагирования на обращения спецорганизаций по привлечению инвесторов и самих инвесторов.

**Улучшение инвестиционного и предпринимательского климата.**

Помимо специализированной организации и создания индустриальных парков необходимо запустить процесс непрерывного мониторинга лучших практик законодательства в сфере поддержки инвесторов и лучших практик привлечения инвесторов. И не менее чем раз в три года вносить изменения в законодательную базу, чтобы быть в числе лидеров по предлагаемым мерам поддержки инвесторов.

Классный (удобный и привлекательный) интернет-сайт для инвесторов -одна из главных составляющих успешной продажи региона инвесторам. Нужно профессионально его продвигать и наполнять содержанием.

Развитие и поддержание на мировом уровне хотя бы одного-двух объектов социальной сферы в регионе, которыми будут пользоваться инвесторы, в том числе иностранные: больницы, поликлиники, школы, детсады.

Развитие и поддержание на высоком уровне принимающей инфраструктуры и инфраструктуры досуга: аэровокзалы, железнодорожные вокзалы, гостиницы, спорткомплексы, бассейны и прочее. Создание/обеспечение удобной авиационной логистики для иностранных инвесторов.

Эффективно работающее представительство в Москве, с установленными КПЭ по привлечению частных инвестиций и инвестиций из федеральных институтов развития и федерального бюджета.

Работа по целевым моделям АСИ по улучшению делового и инвестиционного климата: упрощение процедур получения разрешения на строительство, регистрации прав, кадастрового учета, каналы прямой связи инвестора с руководством субъекта, подключение к инфраструктуре, поддержка МСП, совершенствование контрольно-надзорной деятельности.

**Создание Центра ГЧП.**

Для подготовки проектов с использованием механизмов государственно-частного партнерства и представления интересов субъекта Российской Федерации в проектах государственно-частного партнерства необходимо создать Центр ГЧП.

**Развитие внутрирегиональной кооперации и содействие экспорту.**

Создание Центра содействия экспорту с функциями: подбор потенциальных иностранных инвесторов и партнеров, помощь в организации переговоров, проработка внешнеэкономических контрактов и иной документации, проведение маркетинговых исследований целевых рынков, организация бизнес-миссий за рубеж с целью проведения переговоров или посещения выставочно-ярмарочных мероприятий, организация участия в международных выставочно-ярмарочных мероприятиях в России и за рубежом. На Центр могут быть возложены и функции по содействию внутрирегиональной кооперации. КПЭ Центра должны мотивировать на самостоятельный поиск сотрудниками перспективных с точки зрения экспорта предприятий региона.

Р**азвитие туризма.**

Создание специализированной организации по развитию туризма, например, в виде автономного учреждения с финансированием по смете из бюджета. В задачи, которой будет входить формирование стратегии развития туризма; формирование региональных туристических продуктов (маршрутов) для последующей передачи их участникам рынка туристических услуг (сами они на это тратиться не будут, в лучшем случае их можно объединить в ассоциацию для покрытия части общих затрат); продвижение бренда региона и созданных туристических продуктов; разработка стандартов по предоставлению услуг в объектах размещения, развлечения, питания, организаций транспорта; формирование площадок для малого туристического бизнеса; совместно со специализированной организацией по привлечению инвестиций формирование площадок (запросов) в сфере туризма для предложения крупным инвесторам.