



Тюмень

ПУТИ УКРЕПЛЕНИЯ ПОЗИЦИЙ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ НА КОРПОРАТИВНОЙ КАРТЕ МИРА

ДВАДЦАТЬ ЧЕТВЕРТЫЕ ГУБЕРНАТОРСКИЕ ЧТЕНИЯ

Тюмень, 15 марта 2016 г.

Тюменская областная научная библиотека им. Д.И.Менделеева,
филиал Президентской библиотеки им. Б.Н.Ельцина

Лектор — член-корреспондент Российской академии наук, зам. директора Института мировой экономики и международных отношений РАН **А.В.Кузнецов**.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, нефтегазовый сектор, диверсификация экономики, международный рынок, прямые иностранные инвестиции, Тюменская область

**Губернатор
Тюменской области
В.В.Якушев**

Уважаемые коллеги! В ходе всех «Губернаторских чтений», начиная с самых первых, мы, как говорят путешественники, «определяемся на местности» — ищем и обозначаем положение Тюменской области в глобальной системе координат. Точнее, в разных системах — их ведь много, и каждая важна по-своему. И все-таки чаще всего мы смотрим на карту экономических связей. При всей значимости иных сфер человеческой жизни и регионального развития, при том, что происходящее в них нельзя механистически сводить к экономике, — именно экономика остается нашей главной заботой. Особенно сегодня.

Наш гость — один из лучших в современной России проводников по этой карте. Алексей Владимирович Кузнецов — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии наук, заместитель директора Института мировой экономики и международных отношений РАН. Области его интересов и специализации — «корпоративная карта мира», прямые инвестиции западноевропейских и российских компаний, российско-европейские торговые и инвестиционные связи, региональная экономическая политика, системная диагностика экономики региона, динамические концепции размещения и региональные стратегии бизнеса.

Не нужно никаких дополнительных обоснований того, насколько все эти темы для нас важны, — пора переходить к делу, к лекции и дискуссии. Впрочем, Святослав Игоревич как модератор наверняка найдет, что добавить...

**Председатель
Редакционного
совета журнала
«Полития»,
профессор Высшей
школы экономики
С.И.Каспэ**

Я, как известно, совсем не экономист, я всего лишь гуманитарий. Однако взгляд на экономические проблемы из гуманитарной перспективы часто оказывается полезным — он открывает неожиданные смыслы. Сегодня много будет сказано об инвестициях; тем интереснее обратиться к этимологии этого слова. Оно восходит к латинскому глаголу *investire*, буквально означающему «одевать», «облачать», «облекать»... «придавать форму». В язык экономики слово «инвестиции» вошло в начале XVII в., когда знаменитая Ост-Индская компания, один из первых локомотивов глобального капитализма, предложила всем желающим *invest your money* — «переодеть» свои деньги, придать форму капиталам, до того лежавшим бесформенными кучами, без практического применения и дохода.

Что отсюда следует? Во-первых, то, что инвестиционный процесс есть процесс творческий. Ведь что делает творец — художник скульптор, портной, — как не придает форму бесформенному материалу? Во-вторых, то, что в инвестиционном процессе, как в любом творчестве, нет мелочей: одно неверное движение резца или кисти, одно пятно на галстукке могут испортить все дело. И наоборот — могут сделать произведение великим. Чем бы была Джоконда без ее улыбки, вообще-то занимающей очень малое место на полотне? Рядовым женским портретом. Да, кисти Леонардо, но рядовым. Однако Джоконда улыбнулась — и с тех пор к ней приковано внимание всего мира.

Алексей Владимирович Кузнецов, насколько я знаю, будет говорить и о глобальных закономерностях инвестиционного процесса, и о его деталях, вроде бы мелочах. Но мелочей тут нет. Очень важно понять, какие детали можно и нужно добавить в инвестиционный портрет Тюменской области, чтобы на нем появилась улыбка Джоконды.

А.В.Кузнецов

Замечу сразу, что успехи Тюменской области в деле привлечения инвестиций ни у кого не вызывают сомнений, — они огромны, они неоспоримы, они подтверждены объективными данными. Но, как мы знаем, «нет предела совершенству». Поэтому я предпочту сегодня говорить о тех направлениях региональной инвестиционной политики, которые можно дополнительно усилить, — ведь о своих успехах вы знаете лучше меня!

Начну с анализа позиции региона на корпоративной карте мира. В последние десятилетия глобализация, как бы ее ни ругали, радикально изменила характер экономических отношений. Сегодня доступ на международный рынок открыт для субнациональных субъектов, причем и в тех странах, где национальные внешние связи ограничены или не являются приоритетом развития. Существуют различные агентства по продвижению компаний и товаров на локальном уровне, по повышению инвестиционной привлекательности. Регионы вовлечены в глобальную борьбу — как за инвестиции, так и за другие ресурсы, среди которых прежде всего важны ресурсы человеческие. В немецкой

литературе описанная ситуация называется «конкуренцией штандортов» (нем. Standort), то есть мест размещения. На региональном уровне, следовательно, требуется не только создавать социальный комфорт, но и поддерживать, развивать бизнес, причем второе невозможно без первого.

Почему я акцентирую потребность регионов именно в зарубежных инвестициях, хотя зачастую экономику многих регионов формируют отечественные инвесторы? Отечественные инвестиции — безусловное благо. Но есть свои специфические преимущества и у иностранных. Назову три.

1. Зарубежные инвестиции — источник диверсификации экономики. У российских компаний за многие годы сложились свои связи и стереотипы, поэтому конкуренция с иностранцами может освежить, оздоровить, обновить рынок. Более того, так в регионе могут появиться принципиально новые отрасли производства, вообще не представленные отечественными производителями.

2. Ввиду санкций и высокой зависимости от нефтегазового сектора экономика России сегодня переживает не лучшие времена. В то же время компании стран, находящихся, наоборот, на подъеме, ищут новые рынки, готовы инвестировать в экспансию: конъюнктурный спад для них — дополнительный аргумент за инвестиции, подразумевающий удешевление производства. Этим конкурентным преимуществом грех не воспользоваться

3. Зарубежные инвестиции создают больший ресурс дальнейшего автономного развития, поскольку приносят отсутствующие в стране технологии.

Теперь посмотрим непосредственно на Тюменскую область. В объеме привлеченных прямых иностранных инвестиций она уступает только Москве и Сахалину, по понятным причинам не имеющим конкурентов. Однако статистика создания рабочих мест выглядит несколько хуже — возможно, из-за преобладания наукоемкого, высокотехнологичного производства, что, конечно, неплохо. По данным Росстата за 2014 г., на предприятиях с иностранным капиталом в Тюменской области занято 16 тыс. человек, а, например, во Владимирской и Калужской областях — 50 и 40 тыс. соответственно.

Почему же некоторые компании, работающие на массового потребителя и обладающие широкой сетью дочерних структур, как правило, приходят в регион позднее, чем к вашим соседям? Тому есть много примеров. Подозреваю, что тут имеет место инерция восприятия — Тюменская область все еще воспринимается большинством инвесторов как сырьевой регион. Но можно попробовать скорректировать эту тенденцию, в том числе внушая зарубежным партнерам, что Западная Сибирь — это прежде всего Тюмень. Согласно статистике Центробанка, в регионе практически нет инвестиций из неевропейских стран. Европейские компании, ориентированные на европейскую часть страны, все же появляются здесь, хоть и позднее, чем на других территориях.

Но почему азиаты пока так слабо заинтересованы в Тюмени? Особенно на фоне объявленного разворота в сторону динамично развивающейся Азии?

Я думаю, что привлечение инвестиций, внимание к корпорациям первичны по отношению к контролю над движением населения и стремлению улучшить качество жизни. Будут инвестиции, улучшится и то, и другое. Население переезжает туда, где есть рабочие места. Если в регионе нет предприятий, платящих хорошие зарплаты (и налоги), в него не пойдет трудовая миграция. Плотность населения всего Зауралья довольно низкая, что означает узкий рынок сбыта и ограничивает рост. Молодежь, то есть главный потенциал и источник энергии развития, в такой ситуации жить не захочет. Сегодня Тюмень смотрится выигрышнее многих других городов, обладая очень высоким уровнем соотношения числа студентов к остальному населению и уступая по этому показателю только Москве, Санкт-Петербургу, Томску и Курску. Это огромное преимущество, его ни в коем случае нельзя терять.

Какие же позиции и параметры Тюменской области я считаю возможным улучшить?

Одним из главных приоритетов я считаю диверсификацию географических связей, прежде всего в сторону Восточной Азии, но не только. И начинать надо с элементарной информационной доступности. Перед поездкой на «Губернаторские чтения» я представил себя англоговорящим бизнесменом средней руки и посмотрел, какую информацию о регионе я могу найти в открытом доступе (сайты администрации, СМИ и т.д.). Оказалось, например, что посвященная Тюмени англоязычная страница «Википедии», несмотря на всю критику, одного из самых популярных сегодня ресурсов, со знакомства с которым начинается любой информационный поиск, очень скудна. «Нефтяной регион, на юге которого созданы хорошие условия для нефтепереработки» — и все... Почему из почти 100 тыс. студентов, проживающих в регионе, никто не может дописать хотя бы несколько предложений, нарисовать более адекватную картину? Это же ничего не стоит! Похожим образом и в западных СМИ Тюменская область ассоциируется только с нефтегазовым бизнесом. Значит, надо стремиться создавать больше позитивных информационных поводов, причем диверсифицированных.

Другой пример. Недавно прошел третий Тюменский инвестиционный форум. Но, судя по поисковой выдаче «Яндекса», о нем писали почти исключительно региональные интернет-ресурсы, в федеральной панораме и повестке он практически не был виден. Эта ситуация разительно отличается от освещения в СМИ Инвестиционного форума Красноярского края — конечно, он проводится с 2006 г., но тем не менее. Вступать в конкурентную борьбу позже других всегда тяжело, однако в таком положении есть и свои преимущества — можно учесть ошибки, совершенные другими, и не повторять их.

Еще один пример. Органы государственной власти для условного англоговорящего бизнесмена средней руки представлены сайтом

Инвестиционного агентства, «Инвестиционным порталом города Тюмени» и «Деловым порталом Тюменской области». Первый английской версии не имеет в принципе. Так называемая «английская версия» второго наполовину выполнена по-русски. Третий ресурс выгодно отличается наличием функциональных английской и немецкой версий, но они усечены по сравнению с русской. Китайский язык отсутствует вообще, что странно, учитывая нахождение региона непосредственно в географической зоне проектируемого Китая «Шелкового пути», где должны возникнуть китайские государственные инвестиционные проекты со щедрым финансированием.

Мне удалось выяснить, что в Тюмени практикуется — и приносит отличные плоды — адресный, индивидуальный подход к потенциальным инвесторам. Ни в коем случае от него нельзя отказываться. Однако в мире существует несколько тысяч транснациональных корпораций, далеко не обязательно афиширующих свой статус, деятельность и особенно намерения. Они выбирают партнеров и «штандорты» самостоятельно, причем нередко действуя непонятным и даже абсурдным образом. Мне вспоминается, как вице-президент финской компании «Paulig», производящей кофе на заводе в Тверской области, жаловался в моем присутствии, что им приходится уже больше года использовать энергию дизельных электростанций, что безумно дорого. Потому что наша бюрократия не позволяла им преодолеть 80 метров до ближайшего электрического столба! На закономерный вопрос, почему они построили завод именно в Твери, был дан такой удивительный ответ: «Ну мы ведь родом из небольшого университетского городка (Турку). Мы просто посмотрели на карту и увидели, как нам казалось, похожий на Турку университетский городок между Москвой и Петербургом». Университет в Твери действительно есть; но разве так принимаются решения? А оказалось, что принимаются. Более того, кто у нас воспринимает Финляндию как «кофейную» страну? А она именно такова. В итоге в регион пришли серьезные инвестиции. Значит, таких инвесторов, находящихся в поиске, надо опережающим образом информировать о себе и о своих возможностях — не только адресно, но и массово. Иначе просто не все потенциальные адресаты найдутся.

Азиаты приходят в Россию либо через столицы, либо через Дальний Восток — просто потому, что туда есть прямые авиарейсы. А как они могут добраться до Тюмени? Не надо ли их ловить, перехватывать в Москве или Владивостоке? Было бы логично и полезно, если бы они, уже имея общее представление о регионе, просто пересаживались в Москве или Владивостоке на другой самолет, не выходя из аэропорта.

Свои успехи надо сопоставлять не только с отечественной статистикой, но и с мировыми показателями. Привлеченные областью 17 млрд долларовых инвестиций — это много или мало? У сравнимого по численности населения Гамбурга (1,7 млн чел.) — 64 млрд евро. Многие китайские провинции за последние несколько лет смогли привлечь

такое финансирование, которое в Тюмень пришло суммарно за все годы рыночных реформ. При этом надо обратить внимание, что в Китае основную роль играют не европейцы (их доля — около трети), а американцы, японцы, корейцы и тайванцы. У вас же преобладают именно европейские источники. Но они не единственно возможные, надо смотреть и в другие стороны!

Как можно повысить статус Тюмени в иерархии городов России? В начале 1990-х годов Рольф Шлунце на примере японских инвестиций показал, что они распространяются примерно теми же путями, что и инновации. Инвесторы выдвигают свои дочерние структуры сначала в столицы, а потом, следуя по иерархии городских центров, проникают на периферию. Причем иерархия городов не обусловлена, по крайней мере жестко и прямо, ни географией, ни численностью населения. Шлунце убедительно продемонстрировал, что «воротами» в Германию для японцев послужил Гамбург: они начали с него, а затем двинулись в сторону Мюнхена, и уже от этой меридиональной оси пошла масштабная диффузия высокотехнологичных производств.

Если Тюмень позиционирует себя как часть Уральского федерального округа (УрФО), то она всегда будет второстепенна по отношению к Екатеринбургу, который объективно выглядит как настоящая столица макрорегиона: небоскребы, метро, миллионное население... Но если Тюмень — это сердце Западной Сибири, то она может позиционировать себя как ее самый европейский город! Действительно может — я сегодня с утра совершил прогулку по Тюмени, и она производит совершенно европейское впечатление, которого нет больше нигде в Сибири.

Иерархически-волновая модель распространения инвестиций в основание пирамиды ставит столицы, далее следуют города второго, третьего уровней. А до периферии доходят уже неоднородные, волновые процессы. Например, австрийский Reiffeisen Bank пришел в Москву в 1989 г., создав там представительство. Полноценный дочерний банк открылся в 1996 г.; с 1999 г. началась волновая диффузия по районам столицы. В Санкт-Петербург банк похожим образом пришел в 2001 г., затем, в 2005 г., снова началась волновая диффузия. Следующими оказались Екатеринбург, Самара, Новосибирск. В 2006 г. Reiffeisen Bank открыл представительства одновременно в Челябинске (расположен недалеко от Екатеринбурга), Нижнем Новгороде, Краснодаре, Красноярске (относительно близок к Новосибирску) и Перми. Возникает вопрос: почему среди перечисленных городов не было Тюмени? Тенденция выпадения Тюмени из иерархии городов периодически наблюдается и в отраслях общественного питания, ритейла, связи, строительных материалов.

Конечно, часто компании-инвесторы приходят просто по принципу географической близости; например, в Санкт-Петербург — из Финляндии и Норвегии. Однако возможен и другой вариант, когда лидер региона проводит свою собственную активную политику. Так, Михаил Прусак, губернатор Новгородской области в 1990-е годы, без колебаний

и стеснения пользовался своим положением председателя комитета Совета Федерации по международным делам и всюду пиарил свой регион на всех мировых площадках. И это давало заметный результат.

В качестве классического образца иерархической волновой модели можно привести McDonalds, все требования которого к местам размещения подробнейшим образом задекларированы. Сначала он приходит в столицы, потом в региональные центры, причем требуя себе исключительно центральные площадки. За первые 10 лет его присутствия в России в Москве было открыто 38 предприятий, в других городах, включая Московскую область, — 28. На сегодняшний день в Москве насчитывается уже около 100 ресторанов McDonalds, в Подмоскowie — около 50. Следующим реципиентом после Москвы, естественно, стал Санкт-Петербург, третьим — Нижний Новгород. Следующая волна включала в себя Казань, Самару, Ростов-на-Дону. До определенного момента корпорация вообще не шла в Сибирь. Существовала даже гипотеза, что дальше McDonalds будет развиваться не по инвестиционному принципу, а с помощью механизма франшизы. Вопрос, однако, в том, почему компания в начале 2000-х годов провела границу своей экспансии именно по Уралу, а не по рубежу Западной и Восточной Сибири? Потом они пересмотрели свою стратегию; и все же в Тюмени McDonalds появился только в 2008 г. Насколько я знаю, область в определенный период даже гордилась тем, что была самым восточным регионом, в котором есть McDonalds. Но это могло случиться и раньше, если бы граница была проведена по-другому!

Другие известные бренды вели себя похожим образом. Auchan появился в вашем регионе только в 2013 г. и стал 57-м в России, хотя Тюмень входит в двадцатку крупнейших городов. Есть запаздывание? Metro открылся в 2013 г. и стал 21-м в России, хотя в стране корпорация присутствует с 2001 г. и пятью годами ранее уже была представлена в Новосибирске, «перепрыгнув» через Западную Сибирь. Причем население Новосибирска больше тюменского всего в два раза, а магазинов Metro там уже три! Может быть, это случайность? Может, Тюмени и не нужен второй магазин? Пусть так, но общая тенденция выпадения города из иерархии региональных центров налицо. Можно вспомнить и аналогичный эпизод с Ikea...

Универсальных рецептов здесь не существует: возможно, на первое место в продвижении Тюмени следует ставить успех ассоциирующегося с процветанием нефтегазового сектора; возможно, Тюмень надо преподносить как один из самых динамично развивающихся полумиллионников. В любом случае город по мировым меркам уж точно не бедный, а значит, обладает высокой покупательной способностью. Его объективные преимущества и нужно «раскручивать».

Кстати, процесс волновой диффузии может и упрощаться. Отдельные компании, желающие захватить рынок сразу несколькими заводами, предпочитают их строить не в центре, а в регионах, обходить центр, экономя на масштабах производства и необходимых ресурсах. Но и

здесь к Тюменской области есть вопросы. Почему, например, Knauff, фирма среднего размера, которая охотно идет в нестоличные регионы, пришла в Тюмень совсем недавно, а не 10 лет назад?

Согласно теории Джона Даннинга, прямое иностранное инвестирование (*foreign direct investment, FDI*) руководствуется четырьмя группами мотивов:

- 1) расширение (захват, удержание) рынков сбыта (*market-seeking FDI*);
- 2) повышение эффективности производства через снижение трудовых, транспортных и прочих издержек (*efficiency-seeking FDI*);
- 3) обеспечение доступа к ресурсам, а в более широком смысле — и к инфраструктуре (*resource-seeking FDI*);
- 4) поиск стратегических активов, главным образом ради технологий (*strategic asset-seeking FDI*).

Тюменская область воспринимается большинством потенциальных инвесторов в основном как ресурсный регион. Однако, снова подчеркну, в последние годы в своем продвижении вы сделали многое, хотя бы потому, что в официальной статистике (в том числе англоязычной) наконец появилась строка «Тюменская область без автономных округов». Следовательно, сейчас вам уже не надо отдельно вычислять такие параметры, как, например, статистика промышленного производства. Объясню, почему это важно. Для юга области статистика хорошо, выгодно смещена в сторону переработки, а не добычи полезных ископаемых, в отличие от северных округов. Эти стереотипы нужно разрушать и далее.

Кроме потребности в снижении издержек производства, для многих инвесторов Россия интересна как рынок сбыта. Следовательно, нужно акцентировать его наличие в регионе. Другой ориентир будущего развития — поиск стратегических активов. Без инновационного прорыва модернизация неосуществима. Несмотря на расцвет высшего образования, в стране происходит упадок вузовской и академической науки.

Российский научный фонд (РНФ) существует уже три года; он ежегодно выдает более тысячи грантов в различных областях. С 2016 г. особое финансирование получают международные проекты. Среди приоритетных для зарубежных партнеров направлений есть биология, сельское хозяйство, физика, математика (гуманитариям, увы, отказали сразу). С другой стороны, имеются проекты по привлечению именитых отечественных и зарубежных исследователей в регионы: лично знаю нескольких коллег, пожелавших переехать в отдаленные от столиц места, даже в Якутию. Так вот, Тюменская область на реализацию своих проектов из более чем тысячи грантов получила всего четыре: два в Тюменском государственном университете и два в Институте криосферы земли. Для сравнения: у Томска таких проектов 57, у Новосибирска — 164, у Екатеринбурга — 51, у Челябинска — 12. Чем объясняется такая разница? Может быть, федеральные деньги вашим исследователям

не нужны, потому что региональный бизнес дает их достаточно? Сомневаюсь.

Очень хорошо, что на территории области обучает свои кадры корпорация Schlumberger, причем кадры глобальные. Чем больше людей познакомится с областью, тем больше в нее вернется, в том числе с инвестициями. Но все равно есть важные, критические вопросы. Сколько иностранных студентов обучается в тюменских вузах? Сколько базовых кафедр создано в сотрудничестве со столичными исследовательскими центрами? Эти параметры показывают, какое количество специалистов знает о регионе не случайным образом и не понаслышке, а именно во взаимодействии, изнутри. Уникальные региональные особенности и преимущества зачастую не видны со стороны!

На данный момент я не могу дать каких-то определенных рецептов по продвижению области в рамках интеграционных проектов, связанных с китайским «Шелковым путем» и Евразийским экономическим союзом (ЕАЭС), — прежде всего потому, что сами китайцы пока не определили точно свою программу. Но в любом случае надо избегать риска проиграть здесь борьбу южным партнерам, в первую очередь Казахстану. Следовательно, вопрос транспортных коридоров для Тюмени становится одним из наиболее острых. Пойдет ли «Шелковый путь» только через казахский Петропавловск и российский Челябинск, или Тюмень сможет встроиться в этот маршрут? Очень важно, чтобы местные эксперты внимательно следили за соответствующими дискуссиями в Китае. Для мониторинга вполне можно отрядить кого-нибудь из университетской публики. Если есть проблема с подготовкой и наличием китаистов, подскажу, как ее разрешить, используя склонность китайцев к экспансионизму и направив его в «мирное русло», — достаточно привлечь самих же китайских специалистов к преподаванию на территории региона.

Жизнеспособность ЕАЭС остается предметом дискуссий. По моему мнению, эта ассоциация организована надолго и всерьез; да, сегодня нам не повезло с конъюнктурой, поэтому младшие партнеры, для которых в подобных союзах вообще всегда больше выгод, чем для старших, начинают торговаться на тот предмет, кто за них заплатит. Но принцип долгосрочной инвестиционной стратегии больших стран — по возможности не платить ни за кого. При этом Россия и Казахстан всегда будут донорами ЕАЭС, а его преимущества для них — косвенными и долгосрочными. Однако существенными.

Значит, надо развивать отношения с Казахстаном, и географическое положение Тюмени открывает здесь хорошие перспективы. При сопряжении «Шелкового пути» и ЕАЭС развитие получит целый ряд меридиональных и широтных магистралей. Если Иран выйдет из изоляции, то через Азербайджан активизируется коридор в Индию, и индийские компании начнут пересматривать свои транспортные издержки.

Изменение образа южной части Тюменской области в сторону индустриально диверсифицированного региона постепенно происходит,

но наличие нефтегазового сектора и потребность в его обслуживании никуда не деваются — и являются конкурентным преимуществом! Но нельзя ограничиваться сырьевой экономикой. Чем больше будет сделано для расширения, диверсификации имиджа региона, тем больше откроется новых возможностей.

Как должна осуществляться поддержка тюменских компаний, чтобы те смогли эффективно встроиться в глобальные цепочки создания добавленной стоимости? Уже есть достаточное количество отечественных компаний, которые инвестировали и продолжают инвестировать за рубежом, хотя кризис заставил их отчасти переключить внимание на внутренний рынок. Какие подобные корпорации имеются в регионе — как на юге, так и в автономных округах? Это, например, UTAir, любопытный даже не столько авиаперевозками, сколько своим вертолетным бизнесом. Будучи типичной компанией «второго эшелона», он уже давно имеет дочерние структуры в развивающихся странах (Сьерра-Леоне, Перу, Индия). «Сибур» занят нефтепереработкой и присутствует на рынках Индии и Китая. «Новатэк» ограничился только планами зарубежной геологической разведки и не смог в 2012—2013 гг. выиграть тендеры на Кипре и в Ливане, однако сейчас собирается идти в Иран. Посмотрим, что из этого выйдет.

Обобщая информацию, доступную мне как внешнему наблюдателю, скажу, что в России есть большая проблема с легальным экспортом капитала: процесс не поддерживается государством, в обществе сформировано предубеждение, что «нам это не надо». Между прочим, в 1970-е годы, когда Nokia решила выйти за пределы Финляндии, на ту же тему вели дискуссии финны, да и многие другие государства прошли через похожие обсуждения. Поэтому я специально акцентирую преимущества, которые дает выход на международный рынок. Прежде всего, так возникает возможность доступа к высоким технологиям в ситуации, когда их тебе не продают. Купить фирму, находящуюся на грани банкротства, но с хорошим уровнем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, всегда можно — этим мы уже занимались в Италии и Дании накануне кризиса. Некоторые предприятия буквально переносились в европейскую часть России: в результате неэффективные западные собственники получали компенсацию, а мы — технологии. Развитие партнерских отношений с западным бизнесом обучало нас передовым менеджерским технологиям. Наконец, всегда полезно следовать принципу «не храни все яйца в одной корзине». Отечественным нефтегазовым компаниям комфортно и дома, но диверсификация позволила бы им снизить политические и многие другие риски.

Давать советы обрабатывающим компаниям Тюмени труднее, они не такие крупные, географию их бизнеса проще расширять внутри страны. Строительным компаниям, охватывающим в среднем 3—4 региона, логичнее захватывать больше внутренних территорий, чем идти на внешние рынки. Впрочем, возможно движение в направлении Казахстана и СНГ, если существуют преграды для экспансии внутри страны.

В перспективе период санкций закончится, поднимется новая волна экспорта российского капитала, поэтому так или иначе нам придется активно участвовать в поддержке отечественного бизнеса за рубежом. Среди прочего, его можно поддерживать институционально, расширяя и совершенствуя пакет соглашений о взаимной защите капиталовложений. Существующие хорошо защищают иностранцев, но, к сожалению, не дают практически никаких гарантий для нас. По уставу Международного агентства страхования инвестиций 25 стран, включая США и почти всех членов ЕС, не могут инвестировать на территориях, где в страховку нужно включать внеэкономические риски. Более того, отечественные инвестиции в ряде стран могут быть конфискованы вообще без соответствующих защитных мер и компенсаций. Нужна ли в таких условиях институциональная и политическая поддержка, цивилизованный лоббизм? Обязательно.

Вновь подчеркну: не стоит воспринимать мою сегодняшнюю критику отрицательно, я лишь стремился подумать вместе с вами, как улучшить то хорошее, что в области уже есть. Совершенству нет предела!

Генеральный директор Антипинского нефтеперерабатывающего завода Г.А.Лисовиченко

Я хотел бы на конкретном — собственном — примере рассказать о факторах создания в регионе благоприятного инвестиционного климата, об основных этапах интегрирования Антипинского НПЗ как в отечественную, так и в мировую экономику.

Предприятие было создано «с нуля» в 2004 г. Первая очередь завода была введена в эксплуатацию в 2006 г., вторая — в 2010 г. В 2011 г. решением Правительства РФ проект строительства третьей очереди включен в число приоритетных для УрФО. Введение всех очередей поставит Антипинский НПЗ в ряд крупнейших нефтеперерабатывающих заводов России, работающих по мировым стандартам, с глубиной переработки нефти 95% и выше. Подобные предприятия в стране можно пересчитать по пальцам одной руки.

Наша программа развития подразумевает три базовых принципа: взаимодействие с региональным правительством, финансовая стабильность и продуманная социально-кадровая политика. Еще с того времени, когда область возглавлял С.С.Собянин, нам оказывает поддержку ее правительство. Она выражается в льготах по налогу на имущество; с другой стороны, в декабре 2015 г. мы стали «масштабным инвестиционным проектом» и теперь получаем нужные земельные участки без аукциона (для дальнейшего развития нам нужно порядка 150 га земли). Заместитель губернатора В.М.Шумков является нашим куратором, с которым всегда можно оперативно обсудить насущные вопросы.

Общий объем накопленных инвестиций на сегодняшний день составляет 2,7 млрд долларов, к концу года будет 3 млрд. К слову, рождению завода способствовало взаимодействие с упомянутым в основном докладе Reiffeisen Bank. В условиях санкций нам также помогает Сбербанк и ряд других отечественных банков. По национальной

шкале рейтинг кредитоспособности Антипинского НПЗ очень высок (А+). Численность сотрудников ежегодно увеличивается примерно на 30% и к концу года достигнет 2—2,2 тыс. человек. Текучесть кадров около 5%, средняя заработная плата — порядка 63 тыс. руб. Каждый год мы проводим опрос о том, удовлетворены ли сотрудники своей работой, и получаем очень хорошие результаты. Тот факт, что за прошлый год предприятие экспортировало 7,5 млн т продуктов переработки нефти (а не просто сырья), свидетельствует, что оно встроилось и в международную экономику.

**Зам. директора
по научной работе
Финансово-
экономического
института
Тюменского
государственного
университета
Д.Ю.Руденко**

Как уже отмечалось в основном докладе, прямые иностранные инвестиции (ПИИ) распределяются по России неравномерно: по статистике на 10 октября 2015 г. 80% их приходится на восемь регионов, причем половину составляет доля Москвы. Однако уже наблюдается отток ПИИ из Москвы и, наоборот, приток ПИИ в регионы, в том числе в Тюмень.

Кризис сказывается на общей ситуации. Сальдо чистого оттока и притока стремительно снизилось: в 2012 г. оно составляло 1 млрд долларов, в 2013 г. — 3 млрд, а в 2014 и 2015 гг. уже начался отток. Доля Тюменской области в чистом притоке ПИИ значительно выросла, но в простом притоке за 2015 г. их рост под вопросом.

Вообще, факторы оттока ПИИ и их влияние на регионы России практически не исследованы. Нет соответствующих работ и в Китае. Приток капитала исследован лучше, и все же в сравнении с Европой очевидно наше отставание. В последнее время выходит много работ, объясняющих приток иностранных инвестиций с позиций институциональной теории, но самая главная их проблема в измерении институционального влияния. В статье Л.И.Полищука (НИУ ВШЭ, 2015), затрагивающей эту тему, представлен ряд индикаторов, позволяющих ранжировать регионы по уровню институционального развития. По всем трем предложенным индексам позиция нашего региона выглядит очень качественно — институты Тюменской области развиваются, проводится серьезная работа. В этом отношении нельзя не отметить заслуги губернатора В.В.Якушева и его команды: они сообща реализуют весьма успешную политику. В связи с этим у меня возникла идея пересмотреть такой входящий в эти индексы параметр, как «сменяемость губернатора». Вместо него я бы ввел «сменяемость руководителя инвестиционного направления». Тогда станет яснее важность преемственного осуществления инвестиционной политики.

Что касается Икеа, то тут ситуация не совсем такая, как было сказано в основном докладе. Есть и специфические факторы — к сожалению, мы нередко наблюдаем в других регионах, если так можно выразиться, завистливое отношение к Тюменской области, поэтому некоторых инвесторов у нас перехватывают за счет недобросовестной конкуренции. Здесь был тот самый случай.

Теперь хочу перейти к разговору не о количестве, а о качестве иностранных инвестиций. В одном из исследований оно измеряется через влияние ПИИ на экономический рост. Другой важный параметр — те отрасли, в которые приходят инвестиции. Качественными называют инвестиции в отрасли с высококвалифицированными кадрами. Говоря о диверсификации областной экономики, сразу скажу, что только 40% инвестиций приходится на добычу полезных ископаемых — по-моему, для нас это очень неплохо.

Другой аспект — источник иностранных инвестиций. По этому параметру я разделяю их на оффшорные и «реальные». Капитал из развивающихся стран часто выводится в оффшоры, затем отмывается и возвращается обратно уже под видом ПИИ. В 2015 г. наш отток на Кипр составил около 90% от общего объема, приток с Кипра — 60%. Думаю, здесь реальная проблема.

Что касается тюменской экспансии за пределы региона, то я бы сделал дополнительный акцент на образовании и здравоохранении — здесь у нас огромный потенциал. Пользуясь случаем, хочу поблагодарить губернатора Якушева за то, что он поддержал Тюменский государственный университет при вхождении в проект «Топ 5—100». В скором будущем наш вуз будет защищать свою «дорожную карту» — уверен, что нам это удастся, а далее последуют новые серьезные сдвиги. В частности, можно было бы задуматься о создании международной школы бизнеса — по примеру нашего соседа, Томска.

Может ли Тюмень стать «глобальным городом», особенно в связи с особым интересом России к Востоку? Например, Красноярск активно продвигает схожую идею, прежде всего желая перенести к себе головной офис «Роснефти» и постоянно проводя различные международные мероприятия. Основная наша проблема в том, что Тюмень — не город-миллионник. Поэтому она не считается локомотивом развития страны. С другой стороны, только в девяти городах России имеются штаб-квартиры транснациональных корпораций, в том числе в таких, прямо скажем, некрупных, как Альметьевск, Березники, Череповец, Тарко-Сале... Так что и у Тюмени есть шансы на этом поле.

Помимо сказанного, требуется развивать инфраструктуру. Конечно, хорошо, что скоро приведут в порядок аэропорт «Рошино». Однако до 2030 г. запланировано создание отрезков высокоскоростной железнодорожной магистрали от европейской части России до Екатеринбурга и от Омска до Дальнего Востока. К сожалению, Тюмень в этих планах никак не фигурирует.

Какая нам нужна интернационализация: классическая или ускоренная? Сейчас очень популярна модель, когда в области высоких технологий и инноваций небольшие компании, как бы перепрыгивая национальный уровень, сразу становятся глобальными. Думаю, что это может и для нас стать выигршной стратегией.

Генеральный директор DynaEnergetics по России и странам СНГ В.Зонненберг

Хотел бы коротко рассказать о том, как наша компания, головной офис которой располагается недалеко от Бонна, пришла в Тюмень. Поначалу мы просто ввозили оборудование для добычи и переработки нефти из Германии, неся транспортные и другие сопутствующие расходы. Затем было принято решение найти подходящий регион непосредственно в России и перевести в него часть производства. Я сам объездил большую часть Сибири и после встречи с губернатором Якушевым решил остановиться на Тюмени, о чем до сих пор ни разу не пожалел.

Первая очередь завода была построена в 2014 г., вторая заработала буквально на днях. Общая сумма накопленных инвестиций на данный момент составляет порядка 1,5 млрд рублей. Экономические результаты превосходят все ожидания, планируется третья очередь строительства. Цех производства кумулятивных зарядов является уникальным по оснащению не только для Европы, но и для всего мира. На недавней встрече мои коллеги из США и Германии были просто поражены — и организацией производства, и его технологическим уровнем, и уровнем безопасности. При этом все сырье для работы завода поступает из России; продукция же направляется как на нефтедобывающие предприятия Сибири, так и в Германию, Казахстан, Индию и Юго-Восточную Азию (2/3 приходится на Россию и СНГ, остальное — на дальнее зарубежье).

Наш опыт, как мне кажется, показывает Западу, что в Тюменскую область можно и нужно инвестировать. Причем команда губернатора Якушева этому активно способствует. Есть некоторые трудности, связанные с решениями, принимаемыми на федеральном уровне, но и с ними, при соответствующей настойчивости, можно справиться.

Свободный микрофон

Зам. председателя Тюменской областной думы В.А.Рейн:

Одним из путей укрепления инвестиционной привлекательности Тюменской области, согласно главному докладу, может стать изменение образа ее южной части в сторону диверсифицированно развивающегося региона. В современной ситуации одним из драйверов роста российской экономики признан агропромышленный комплекс (АПК), и в этой сфере у нас есть немалые достижения. Считает ли А.В.Кузнецов, что юг Тюменской области может стать привлекательным для инвестиций в АПК? Кроме того, одной из особенностей региона является принятие трехгодичного бюджета (в отличие от бюджета федерального, который в условиях кризиса вернулся к годовому циклу), и мы считаем это одним из факторов инвестиционной привлекательности. Согласен ли с этим главный докладчик?

Председатель совета директоров Экспертно-аналитического центра «Сотрудничество» Л.С.Березин: А.В.Кузнецов справедливо отметил, что тюменцы лучше всех осведомлены о зарубежных инвести-

циях и экономическом росте своего региона. Поэтому мы рассуждаем о них не в общем виде, а вполне конкретно. Их качество, как верно заметил коллега Руденко, является одним из главных предметов озабоченности. Зарубежные инвестиции бывают разные и оказывают разное влияние на экономику Тюменской области. Инвестиции из оффшоров в большинстве своем — ворованные и отмытые деньги, возвращенные в Россию; они никак не связаны с технологическим ростом, который поддерживают реальные прямые зарубежные инвестиции. У прямых инвестиций совсем иные задачи, иные формы функционирования, поэтому их надо тщательно отслеживать и привлекать именно их. С другой стороны, в различных областях они работают по-разному. В рамках потребительского рынка они ограничены количеством населения, его плотностью. Производственные инвестиции, напротив, более конструктивны, именно они вписывают регион в цепочки добавленной стоимости — отечественные и зарубежные.

Еще один важный параметр — институциональная составляющая инвестиционного процесса. Да, Тюменская область достигла отличных результатов в брендировании региона. Но, мне кажется, основную роль здесь играет наш губернатор и его личный авторитет. Называя вещи своими именами, деньги дают под Якушева. Насколько это соответствует долгосрочным интересам региона? Нам нужна более устойчивая к любым внешним воздействиям организационная и общественно-политическая среда.

Ведущий научный сотрудник Тюменского государственного нефтегазового университета А.Ю.Конев: В докладе А.В.Кузнецова большое внимание уделялось инвестиционному имиджу региона. Я хотел бы уточнить: это понятие ключевое, автономное или только одна из составляющих общего имиджа региона?

Генеральный директор завода «Поли-Пак» А.Г.Лисовиченко: Российская Федерация состоит из 85 субъектов. Правильно ли будет им всем конкурировать за привлечение одних и тех же инвесторов, тянуть одеяло на себя? Или надо все же учитывать специфику каждого региона, наличествующие в нем ресурсы?

Доцент Тюменского государственного нефтегазового университета Е.В.Курушина: Привлечение прямых иностранных инвестиций сегодня связывается с экономическим ростом и инновациями, однако практика показывает, что у них есть и негативный эффект. Приход транснациональных корпораций в регионы, согласно некоторым исследованиям, ведет к упадку местных брендов; крупные торговые предприятия вытесняют малый и средний бизнес; в частности, китайские предприниматели пользуются нашими природными ресурсами хищническим образом. Считает ли А.В.Кузнецов подобные опасения объективными? Какие защитные меры он мог бы порекомендовать?

Студент Тюменского государственного архитектурно-строительного университета Л.Максимов: Как А.В.Кузнецову видятся перспективы развития методов контроля и регулирования качества прямых иностранных инвестиций в России?

А.В.Кузнецов

Прежде всего: категорически не согласен с тем тезисом, что инвестиции из оффшоров — непременно «ворованные деньги». Для отечественных бизнесменов обратные, опосредованные инвестиции через Кипр и в Россию, и в СНГ в целом — обычная модель. Украинские события показали ее эффективность и безопасность. У юридических «европейцев» (в отличие от русских) никто ничего конфисковать не мог и не стал, а это примерно 2/3 осуществленных россиянами в Украину инвестиций. Казахстан, наш партнер по ЕАЭС, также работает через Виргинские острова и Кипр. Более того, некоторые вполне уважаемые отечественные предприятия, в частности, в черной металлургии, зарегистрированы в оффшорах. Ну и что? Кому это вредит? Да и оффшоры уже не те, что раньше, это не пиратские гавани, а вполне цивилизованные финансовые центры.

Институт, в котором я работаю (Институт мировой экономики и международных отношений имени Е.М.Примакова) уже в течение долгого времени ведет статистику иностранных инвестиций. Это чрезвычайно сложная, кропотливая работа. Она предполагает изучение четырех пластов информации. Росстат предоставляет данные о функционирующих в стране предприятиях (к слову, его статистика не очень качественная), ряд сведений о них дает также Минэкономразвития. Следующий пласт — корпоративная отчетность, которая говорит о числе построенных предприятий и дает косвенное представление об объеме вложенных в них иностранных инвестиций. Третий пласт — зеркальная статистика иностранных партнеров. Она тоже неоднородна, однако весьма показательна. Четвертый пласт — данные СМИ.

Так вот, когда мы спускаемся до анализа проектов стоимостью в 3—10 млн долларов, основным источником информации оказываются СМИ. Альтернативы нет, поскольку открытая корпоративная отчетность отсутствует, а на прямые запросы средний бизнес отвечает очень неохотно. Здесь бывают буквально анекдотические ситуации. Например, мы нашли уникальную информацию о лопнувшем белорусском инвестиционном проекте в одном из районов Смоленской области только на региональном сайте «Единой России». Другие СМИ как роботы перепечатывали текст о том, что строительство птицефабрики успешно завершилось, — а на самом деле ничего построено так и не было. Так что главная проблема контроля качества инвестиций — дефицит информации. Вообще такой контроль начинается с качественной статистики. Надо отдать должное Центробанку, который постоянно улучшает методы ее сбора и обработки. Раньше мы могли опираться только

на Росстат и сугубо выборочные ответы инвесторов. Так что позитивные сдвиги есть.

Но, действительно, одна из главных проблем: как определить долю условного «Кипра» в том, что предприниматели называют в опросниках «Южной Европой»? Последняя может подразумевать и Италию, Испанию, Грецию, которые надо как-то научиться выделять из общей массы. Да и в инвестициях из «Западной Европы» зачастую преобладают оффшоры Люксембурга и Швейцария. Однако сегодня, бегая за и без того немногочисленными инвесторами и спрашивая, хорошие у них прямые инвестиции или нет, мы их только распугаем. Тем более что такой контроль обычно начинает вводиться не везде, а в отдельных пилотных регионах. Вот из них объявленные «недобросовестными» инвесторы сразу и побегут в другие. Вам это надо?

Да, производственные активы с экспортным потенциалом интереснее, чем обслуживание внутреннего потребителя. Однако задумайтесь: много ли Ашанов или Макдональдсов закрылось в результате кризиса? Такие инвестиционные проекты более устойчивы.

Можно ли интегрировать ориентацию на развитие АПК в имидж юга Тюменской области? Безусловно; у Вас для этого отличные возможности. Кстати, не только Россия, но и Казахстан может стать одним из пространств экспансии Тюменского АПК.

Не являюсь специалистом по бюджетному планированию, поэтому никак не могу прокомментировать преимущества или недостатки трехгодичного регионального бюджета. Главное, чтобы бюджет сводился, а с этим у вас проблем, кажется, нет.

Есть ли негатив от прямых иностранных инвестиций? Конечно, есть. Хищническое поведение китайцев — да, присутствует. Проблема в том, что эти явления из разряда страхов перед будущим перешли в разряд происходящего прямо сейчас — и никто их не замечает. Один из моих бывших студентов (к слову, сибиряк) работает во Владимирской области, где под видом русского бизнеса закупает у леспромхозов сырой лес-кругляк и рассказывает местным жителям, что работает на отечественного производителя мебели — какую-то фирму-прокладку с названием то ли «Аленка», то ли «Буренка», что-то в таком сугубо национальном духе. А на самом деле гонит этот лес китайцам! Бизнесмен — молодой выпускник МГИМО. Научили на свою голову!

Но, с другой стороны, «волков бояться — в лес не ходить». Мне кажется, должно существовать эффективное государственное регулирование. В свое время в России выбор был сделан в пользу приватизации государственной собственности в национальных рамках. Мы не пошли по пути Центральной и Восточной Европы, превратившей все свои опорные предприятия и бренды в филиалы крупнейших западных ТНК. Мы стали растить свой национальный бизнес. По моему мнению, это было правильно и мудро: без национального бизнеса, без национального рынка (и хорошего его регулирования) нормальное функционирование российской экономики невозможно. Только граждане России

способны здраво думать о будущем своей страны — им еще предстоит растить здесь детей и внуков.

Засилье транснациональных корпораций всегда провоцирует возникновение «филиальной экономики»: да, иностранцы создают рабочие места, вкладываются в экологию, но в какой-то момент, особенно в случае кризиса, могут резко сократить свое присутствие в периферийных странах. Это обязательно надо учитывать, выстраивая политику государственного регулирования трансграничной экономической деятельности.

Является ли инвестиционный имидж самоценным, или он только часть имиджа региона? Мне кажется, ответ на поставленный вопрос зависит от масштаба, в котором он формулируется. Для инвестиционного блока правительства важен прежде всего инвестиционный имидж. С другой стороны, надо поддерживать не только собственно бизнес, но и туризм, сферу услуг, образование... Мы никогда не знаем наверняка, где возникнут проблемы. Однако, создавая в регионе комфортные гостиницы, достойные рестораны, современный аэропорт, хорошие школы, мы улучшаем одновременно и его инвестиционный имидж, и качество жизни самих обитателей региона.

Должны ли все 85 субъектов Российской Федерации гоняться одновременно за всеми возможными иностранными инвесторами? Я считаю, что да. Но нельзя поощрять попытки незаконно, жульнически оттолкнуть соседа и собрата в сторону. Каждый может работать на своих пространствах, чтобы эффективно охватить максимальное количество инвесторов, где-то даже побороться с Восточной Европой, СНГ, китайцами и Латинской Америкой. Рынок есть рынок. Но надо избегать недобросовестной конкуренции. В здоровой ситуации уход одного-двух инвесторов, поддавшихся ее влиянию, — не проблема, а даже, может быть, благо. Однако если есть такой тренд, если инвесторов переманивают постоянно — надо задуматься, почему и каким образом, и попытаться этот тренд переломить.

Да, наша страна — страна «первого лица», причем на всех уровнях, от президента до губернаторов и мэров. Но мы такие не одни в мире. Российская ментальность — это данность, к которой можно привыкнуть и заставить ее служить общему благу. Надо не выдумывать себе новые проблемы, а решать те, которые уже стали реальными и актуальными.

В.В.Якушев

Хочу поблагодарить всех, участвовавших в сегодняшней дискуссии: А.В.Кузнецова за интересный доклад, содокладчиков за комментарии, критику и за истории успешного ведения бизнеса в нашем регионе. Думаю, сегодняшняя дискуссия поставила ряд серьезных вопросов, на которые мы обязаны рано или поздно дать ответы. Прозвучал хороший вопрос: насколько важен для региона инвестиционный имидж? Думаю, что он — одна из главных составляющих образа Тюмени внутри страны.

В зависимости от него будут реализовываться наши надежды на открытие новых производств, на создание рабочих мест.

Действительно, почему информация о Тюменской области на английском языке так скудна, а на китайском отсутствует вообще? Недавно у нас прошли два серьезных мероприятия: чемпионат Европы по биатлону и чемпионат мира по зимнему плаванию. Так вот, их иностранные участники единодушно называли одной из главных наших проблем отсутствие англоязычной инфраструктуры и информационной среды. В этом направлении обязательно надо работать, в том числе в области интернет-ресурсов, причем представляющих не только региональные, но и муниципальные органы власти. Нужно рекомендовать представителям индустрии сервиса и туризма обеспечить хотя бы минимальный, но обязательный уровень информационного сопровождения на английском и, например, немецком языке. Если Тюмень и дальше будет претендовать на проведение международных мероприятий высокого уровня, эти проблемы надо решить. Как вы помните, для проведения Олимпиады в Сочи в 2014 г. набирали англоговорящих волонтеров со всей страны. Нам же надо сконцентрировать собственные силы.

Действия по повышению места Тюмени в иерархии городов России мы уже предпринимаем, прежде всего в области транспортной инфраструктуры. Помимо реконструкции самого аэропорта были открыты восемь новых авиарейсов, позволяющих добраться до города из различных точек страны. К сожалению, развитие железнодорожного сообщения слабо ориентировано на глобальные проекты, среди которых упомянутый А.В.Кузнецовым «Шелковый путь». Однако во время недавнего визита руководителя РЖД нами обсуждались конкретные вопросы, связанные с увеличением загрузки поездов и скорости их движения по Транссибу. Есть надежда, что тут мы тоже продвинемся.

Кроме того, развивается наша туристическая отрасль, тоже формирующая имидж региона. Среди недавнего могу назвать музей Дмитрия Менделеева в Тобольске; ведется интенсивная работа по созданию единственного в России музея царской семьи, музеев Григория Распутина и Петра Ершова. Точек притяжения в регионе станет больше. Параллельно и в связи с решением инфраструктурных и транспортных проблем возникнет новый образ Тюменской губернии.

Когда все 85 регионов перестанут расталкивать друг друга в борьбе за инвесторов? Отвечая на этот вопрос, я обращусь к своему выступлению на уже упомянутом Тюменском инвестиционном форуме. Почти половину доклада я посвятил потребности в планировании на федеральном уровне крупных инвестиционных проектов. Вспомню одну историю, обсуждавшуюся еще при С.С.Собянине, затем при мне, но закончившуюся ничем.

На стыке границ Тюменской, Свердловской областей и Югорской земли планировалось построить целлюлозно-бумажный комбинат. Все три потенциальных реципиента задержали серьезных инвесторов с большими деньгами так, что те на все плюнули и ушли... в Красно-

ярск. И кто от этого выиграл? Бессмысленной конкуренцией навредили сами себе. В частности, Тюменскую область наши соседи обвинили в плохой экологической ситуации, хотя по всем рейтингам в сфере экологии она находится на первых позициях. Реализация крупных проектов должна осуществляться в соответствующем масштабе: с учетом наличной сырьевой базы, рабочей силы. В тот момент мы элементарно не смогли договориться о подаче воды, хотя древесины, главного ресурса, у всех трех регионов было в достатке.

Сегодня за инвестиции нужно бороться, поэтому каждый регион должен уметь придержать свои амбиции в том случае, когда другие могут их реализовать более гармонично и комплексно. Например, рабочие нашего металлургического завода практически все завезены из других регионов, потому что в Тюмени никогда не было соответствующей школы кадров — а завод появился именно у нас. Постепенно проблема решилась, но на этом пути мы столкнулись с множеством сложностей. Министерство экономического развития должно со своего федерального уровня помогать регионам в планировании территориального размещения инвестиционных проектов, в том числе и просто разводить потерявших чувство реальности конкурентов, что называется, «по углам». Сегодня рубль с точки зрения инвестиций стал одновременно и значительно более дешевой, и более рискованной валютой. Следовательно, и ситуация в целом стала сложнее.

Подготовка кадров и модернизация высшей школы для нас очень важны. Правительство Тюменской области действительно помогает вхождению Тюменского государственного университета в программу «Топ 5—100»; тюменские нефтегазовый и строительный вузы, объединившись, должны в скором времени получить статус опорного университета. Мы понимаем, что наука в нашей высшей школе еще не соответствует современным высоким ориентирам, однако у нас уже есть «дорожные карты», согласованные с регионом, и с федеральным Министерством образования и науки. Дорогу осилит идущий.