



# КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: ВЫЗОВЫ И РИСКИ

## ЧЕТЫРНАДЦАТЫЕ ГУБЕРНАТОРСКИЕ ЧТЕНИЯ

### Тюмень, 11 октября 2013 г.

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

**Лектор** — основатель и управляющий партнер компании «Strategy Partners Group», член генерального совета «Деловой России»  
**А.Б.Идрисов.**

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, экономический рост, сбалансированное развитие, Тюменская область

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

Уважаемые коллеги! Открывая очередные, уже четырнадцатые «Губернаторские чтения», я хотел бы поделиться некоторыми аспектами их подготовки и планирования — как говорится, «приоткрыть дверь на кухню». Поначалу основную роль в выборе тематики лекций и самих лекторов играл наш ключевой партнер — журнал «Полития». И это было закономерно — ведь сам подобный формат интеллектуальной и общественно-политической дискуссии оказался для Тюмени совершенной новацией. Я рад, что новация прижилась — пожалуй, она уже может считаться традицией, не правда ли? Я рад, что наши Чтения обогатили тюменское публичное пространство, привнесли в него новые яркие краски. А особенно я рад тому, что по мере развития проекта тюменцы стали принимать все более активное участие в определении его содержательной стороны, стали формулировать и настойчиво продвигать наши собственные запросы и потребности.

Сегодняшняя лекция — прямой результат этого процесса. И многие мои коллеги по правительству Тюменской области, и представители бизнеса стали задавать мне один и тот же вопрос: а можно ли нам пригласить Александра Борисовича Идрисова, основателя и управляющего партнера компании «Strategy Partners Group», члена генерального совета «Деловой России», а также доброго десятка экспертных советов при федеральных министерствах и ведомствах, руководителя разработки более чем двухсот стратегий развития, подготовленных по заказу корпораций, регионов и целых государств? Коллеги, отвечаю: можно; вот он. И нужно — потому что тема конкурентоспособности российской экономики,

тема поиска новых драйверов роста, так остро необходимых в условиях исчерпания старых возможностей, сегодня и для нашей области является ключевой.

Александр Борисович, конечно, не даст нам готовых рецептов. Но я рассчитываю, что он даст импульс вдохновения всем участникам сегодняшней встречи, и в первую очередь — ее инициаторам. Коллеги, с завтрашнего дня начинаю ждать ваших прорывных предложений.

А теперь, как всегда, свой взгляд на тему дискуссии представит бесценный модератор Чтений Святослав Игоревич Каспэ.

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

Чтобы задать контекст сегодняшней дискуссии, я хотел бы поделиться некоторыми впечатлениями от участия в недавно состоявшемся юбилейном заседании Международного дискуссионного клуба «Валдай». Это будут только общие впечатления: единственным полностью открытым для прессы и публики событием в рамках этого форума была встреча с президентом Путиным, все остальные наши встречи (и с другими политическими руководителями России, и чисто экспертные дискуссии) проходили в формате *off the record*, то есть без права цитирования. Тем не менее мне кажется, что и такие обобщенные, анонимизированные наблюдения достаточно значимы. Первое и главное из них: все растеряны. И действующие политики, и ученые; и русские, и иностранцы; и люди Запада, и люди Востока. Мир стал непредсказуемым, и уже никто не понимает, куда он движется — или, возможно, катится. Объемы рисков в этом беспокойном мире чрезвычайно велики, и не только для России, о которой мы, конечно, думаем в первую очередь. Например, китайцы не меньше нашего встревожены происходящим.

В подобной ситуации на первый план выходит проблема управления: рисками, конкурентоспособностью, эффективностью страны. Легко и приятно управлять машиной, когда у вас есть навигатор, впереди отличная дорога, а само путешествие сводится к задаче попасть из точки А в точку В, причем и ту и другую вы себе хорошо представляете. Но когда кругом бездорожье и буераки, навигатор не работает, что нас ждет в точке В, неизвестно (и неизвестно даже, что нас ждет за ближайшим поворотом), качество управления становится критически важным фактором. За что тут можно ухватиться, на что надеяться?

И вот в ходе дискуссий Валдайского форума постепенно выкристаллизовались две идеи. Первая может быть обозначена словом «кураж». Слово хотя и французское, но прижившееся в России: тот самый знаменитый, старый, традиционный русский кураж, не раз выручавший нашу страну. Кураж как способность бесстрашно, с амбициями и драйвом ставить перед собой по-настоящему серьезные задачи, преодолевать препятствия, кажущиеся непреодолимыми. Если мы будем и дальше копать в своей яме, мы из нее так и не вылезем.

Но важно понимать, что «кураж» — не синоним махновщины и партизанщины. Вторая идея — закон, верховенство права. Как сфор-

мулировал один из ключевых участников форума, «ресурсы неправового развития исчерпаны». Все, что можно было сделать мимо закона, в обход закона, игнорируя закон, мы уже сделали — и уперлись в потолок развития. Тот же спикер пояснил свою мысль на примере конкуренции за инвестиции: «в Россию сейчас инвестируют только патриоты или сумасшедшие». И все они уже это сделали! Этот ресурс развития исчерпан. Можно сколько угодно водить инвестора за руку, делать для него исключения из правил и законов, давать ему прямую связь с властью... Но рано или поздно он задумается: а ведь если меня вот так мимо закона протащили, то и моего конкурента проташат? и не спросят ли меня когда-нибудь, на каких, собственно, правовых основаниях я тут существую?

Так вот, если попытаться совместить кураж и закон, у нас появится шанс. Других шансов мы не увидели. Уверен, что у Александра Борисовича Идрисова есть свое мнение о том, какие факторы способны повысить конкурентоспособность России в непредсказуемом и, прямо скажем, опасном современном мире.

#### **А.Б.Идрисов**

В 2011 г. совместно с экспертами Всемирного экономического форума мы подготовили отчет о конкурентоспособности России, который является основой для моего сегодняшнего доклада. Уже тогда в нем детально были рассмотрены ключевые события в российской экономике последних десяти лет, которые привели нас к современной ситуации. Согласно рейтингу глобальной конкурентоспособности нынешнего года, Россия находится на 67-й позиции, то есть в плохой зоне.

Корейцы, неудовлетворенные рейтингом Всемирного экономического форума, создали конкурирующую систему измерений, в которой Россия занимает первое место... среди слабо развитых стран (еще есть развитые и развивающиеся страны). То есть даже из числа развивающихся стран Россия выбыла. Интересно, что бывший глава министерства промышленности Южной Кореи главным фактором конкурентоспособности, устойчивого роста назвал «природные ресурсы» — прежде всего потому, что в современном мире борьба за них усиливается. Возможно, этот фактор и не критический, но мы можем видеть на примерах Норвегии, Канады, Австралии, каким он бывает преимуществом в развитии. Второй по значению фактор конкурентоспособности — размер внутреннего рынка, третий — качество человеческого капитала. Начинать и вести бизнес хорошо, если рынок предоставляет условия для роста, если есть конкурентный спрос внутри страны. Кроме того, все говорят, что сейчас у нас «экономика знаний», но не все почему-то понимают, что приоритетным в ней является именно человеческий капитал, а не какой-либо другой.

Во время презентации корейского рейтинга в Бразилии у меня спросили, как с ключевыми параметрами конкурентоспособности дело обстоит в России. Я ответил, что у нас быстрорастущий рынок, который

входит в десятку наиболее привлекательных в мире, самый большой доступ к природным ресурсам и масса талантливых людей, обеспечивающих весьма неплохое качество человеческого капитала. Почему же, несмотря на это, в стране не происходит серьезных позитивных изменений?

Потому что, кроме названных «твердых» (hard) факторов, существуют еще и так называемые «мягкие» (soft): качество правительства и парламента, качество рабочей силы, качество менеджмента, качество профессионалов (дизайнеров, конструкторов, ученых, консультантов, юристов и др.). По словам представлявшего рейтинг докладчика, «Россия не может распорядиться ресурсами, которые ей дал Бог». Но это ситуация не безнадежная: более серьезной проблемой является отсутствие hard-факторов, поскольку оно ставит страны, их не имеющие, в зависимость от стран, ими обладающих.

Экономический рост может достигаться либо за счет создания большого количества новых рабочих мест с высокой производительностью труда, либо за счет модернизации старых с низкой производительностью. Других способов не существует. Агентство *Gallup* недавно провело исследование, в котором у населения 100 стран спрашивали, какая из составляющих их жизни наиболее значима. Конечно, верху списка были религия, семья, дети и т.п. Но на первое место в подавляющем большинстве случаев вышла потребность в хорошей работе! Заметно, что и в России в последнее время стали понимать, насколько важна эффективность труда. Согласно статистике, около 107 млн. граждан России ничего не производят — а значит, живут за счет маленькой группы тех, кто трудится, в том числе и в нефтегазовой отрасли (хотя по числу занятых она мизерная). Поэтому в прошлом году президент (на основе рекомендаций экспертной группы, работавшей под моим руководством) объявил о необходимости создания 25 млн. высокопроизводительных рабочих мест. Поясню, что параметр «высокой производительности» рассчитывался исходя из средних значений по странам Организации экономического сотрудничества и развития, куда входят далеко не только развитые страны. Действительно необходимо, чтобы к 2020 г. треть занятых вышла на такой уровень производительности. Если этого не произойдет, экономика окончательно потеряет ресурсы роста.

Самый большой риск для нашей экономики состоит в том, что рост заработной платы на 15—20% в год приводит к снижению рентабельности всего производства, и это гораздо серьезнее, чем возможные колебания цен на нефть. В 2013 г. рентабельность предприятий, в сравнении с предыдущим годом, упала практически вдвое. Мы попали в «ловушку среднего дохода», когда страна достигает уровня ВВП на душу населения, приблизительно равного 16—20 тыс. долл., — и упирается в этот потолок, начинает стагнировать. В послевоенное время этого уровня достигли около 100 стран, но только примерно десяти удалось его преодолеть (в их числе Тайвань, Южная Корея, Норвегия, Финляндия

и др.). Между прочим, все они сочли главным для себя фактором и драйвером роста промышленное производство. Акцент на индустриализацию сделал и Китай, значительно поправив свое благосостояние (в то время как мы, наоборот, деиндустриализировались).

Имея hard-факторы, мы можем модернизировать soft-факторы — но только при наличии достаточных людских ресурсов. В Бразилии, скажем, видят основную проблему в недостатке людей: например, судостроительная отрасль там выросла за последние годы практически вдесятеро, и инженер-судостроитель может получать порядка 10 тыс. долл. в месяц. Но на фоне огромного роста промышленности наблюдается не менее колоссальный дефицит людей, способных заполнить открывшиеся вакансии. Чтобы преодолеть кадровый дисбаланс, Бразилия ежегодно направляет в лучшие университеты мира 70 тыс. человек. 70 тыс.! Для сравнения: в Казахстане подобные программы охватывают тысячу человек. Если бы мы ориентировались даже на Казахстан, то должны были бы отправлять около 15 тыс. Этого не делается. В Бразилии понимают, что они не могут позволить себе ждать еще десятилетие, пока в стране возникнет современная национальная система образования, хотя и в ее модернизацию они вкладывают гигантские средства.

Казахстан, следуя экономической стратегии, разработанной при моем участии, хотя и остается привязанным к сырью, к энергетике, смог подняться в рейтинге конкурентоспособности на 21 место. Доходы на душу населения там в два раза выше, чем в России, объем инвестиций — в четыре раза. Казахстан сделал все, чтобы стать привлекательной страной для инвесторов: учитывая, что инвестиционный климат там лучше, иностранцы зачастую идут туда, а не в Россию, где на фоне огромного потенциала действительно наблюдается катастрофическое отсутствие амбиций, того самого куража.

*Strategy Partners Group* проводит исследования по трем направлениям: конкурентоспособность стран, политика в области конкурентоспособности, конкурентоспособность России и ее регионов. В рамках наших опросов предприниматели рассказывают о своем самоощущении, данные направляются во Всемирный экономический форум, где перекрестно проверяются. Назад ответы возвращаются уже в виде рейтинга. Однажды Дмитрий Медведев, посмотрев список из 20 стран, являющихся мировыми лидерами по конкурентоспособности, заявил, что туда входят такие страны, в которых он бы побоялся остаться ночевать. Но король Саудовской Аравии, вроде бы довольно одиозной страны, тем не менее замыкающей двадцатку рейтинга каждый год, лично награждает 100 лучших предпринимателей, тем самым демонстрируя вполне определенный ценностный выбор. Все дети изучают английский язык с детсадовского возраста, все вывески на улицах продублированы на английском, существуют три национальные программы развития, каждая объемом в 100 млрд. долл... Если мы хотим хоть как-то конкурировать, то должны хорошо представлять себе тех, с кем конкурируем,

а не транслировать старые мифы. Это похоже на нас сырьевые государства, но им удается наращивать свой потенциал огромными темпами. Стратегия Катара направлена на то, чтобы 50% нефтегазовых поступлений заместить доходами из других областей. В Дубае уже сегодня около 40% доходов идет от логистики и туризма, а не от нефти. Объединенные Арабские Эмираты входят в тройку мировых лидеров по эффективности государственного управления. А мы топчемся.

Теперь поговорим о России. По разрыву между самым высоким и самым низким валовым региональным продуктом мы находимся на третьем месте в мире (впереди нас Мексика и Британия, где тоже есть очень богатые и очень бедные регионы). Но разрыв этот начинает сокращаться, и я хочу сказать, что судьба страны решается в регионах. Несмотря на ужасную систему распределения ресурсов, многие из них уже стремятся добиться успеха. Конечно, конкурентоспособность регионов определяется прежде всего национальными факторами: с одной стороны, параметрами экономического роста, с другой стороны, размером национального рынка, базовой социальной инфраструктурой, институциональной средой. В плане международной конкурентоспособности Россия традиционно отстает по уровню институциональной среды, по доступности для компаний конкурентного рынка, по профессионализму ведущих корпораций.

И все же региональные перспективы определяются не только национальными закономерностями, но и местным своеобразием. Один из важнейших параметров — портфель кластеров, подразумевающий характер сочетания различных секторов экономики, то, насколько они сбалансированы и обеспечивают занятость населения. Слабая кластеризация экономики порождает плохое качество жизни. Другие параметры — бизнес-климат (по качеству которого, кстати, Тюменская область занимает одно из ведущих мест в стране) и эффективность и стратегический фокус администрации, подразумевающие качество государственных услуг бизнесу, партнерство администрации и бизнеса.

Если создан хороший климат для бизнеса, то регион привлекает квалифицированные людские ресурсы, внешние инвестиции, технологии, деловых партнеров. Нет никакого единственного спасительного фактора, требуется комплексный подход, поэтому, как это делается в том же Казахстане, надо уметь вовремя признавать ошибки и на их основе своевременно обновлять стратегию. В любом случае главный вопрос заключается в том, может ли регион реализовать имеющийся у него потенциал. Татарстан его реализует, Башкортостан — в меньшей степени. Новосибирск занимает ведущее положение — причем в рамках глобального рейтинга даже более высокое, чем сама Россия. Чем выше позиция в рейтинге, тем больше инвестиции притекают в регион.

Я располагаю комплексной статистикой по Тюменской области за 2006—2010 гг., на основе которой делался рейтинг 2011 г. Однако, судя по тому, что я слышал на вчерашней встрече с предпринимателями, ситуация заметно изменилась в лучшую сторону. Отмечу, что ваш регион

всегда был лидером по ВВП на душу населения. Впрочем, темпы его роста были низкими. Уровень занятости был также хорошим — но рос тоже медленно. Если рассматривать не «матрешку» (нефтегазовые округа), а именно юг области, то высокий уровень ВВП сохраняется, наблюдается его стабильный рост, соответствующий среднему темпу роста по России. По качеству условий для ведения бизнеса Тюменская область занимает высокое седьмое место; здесь в принципе все благоприятно, за исключением некоторых деталей. Самая проблемная из них — доступность квалифицированных инженеров (технических специалистов) и квалифицированных рабочих.

Из чего складывается благосостояние Тюменской области? Нефтегазовый сектор дает огромную производительность труда, достигающую 234% от среднего значения по стране. В остальном ситуация сопоставима со средним уровнем по стране, но немного ниже по интенсивности роста показателей.

Конкурентоспособность во многом зависит от структуры экономического роста: от того, как мы занимаем людей, как создаем новые рабочие места, как модернизируем существующие. Кстати, последние нельзя модернизировать, не создавая новые, — иначе возникают огромные социальные риски. В одной из компаний, которая занимается двигателестроением и находится в кризисе, работает 80 тыс. человек. Ее зарубежный конкурент при практически в два раза меньшем числе рабочих производит во много раз больше продукции. Поэтому надо менять структуру рабочей силы: там 40% — люди пенсионного и предпенсионного возраста, из оставшихся только 20% — инженерные сотрудники и технические работники. А кто остальные? Чем они заняты? Или пример «Российских железных дорог», которые сейчас у всех на слуху: для достижения эффективности РЖД должны уволить примерно полмиллиона сотрудников. И что произойдет в стране, если РЖД вдруг захотят стать эффективными?

Назарбаев, например, собрал глав предприятий страны и сказал, что те не получают более никакой государственной поддержки, если не выработают внутренние программы повышения эффективности. Почему такие кардинальные меры? Потому что, если не предпринимать никаких действий, конец существующей системы неизбежен. Нельзя бесконечно наращивать заработную плату, зарабатывая при этом все меньше и меньше.

В России есть позитивный пример увеличения эффективности — автопром. Он прошел через очень трудную полосу, уволив огромное количество сотрудников. Шанцев недавно подводил итоги восьмилетней программы развития ГАЗа: уволив одновременно 25–30 тыс. человек, спасли 100 тыс., которые стали реально работать. К сожалению, государство дало карт-бланш на массовые увольнения только тогда, когда ситуация стала безвыходной. На самом деле такие прецеденты негативны, поскольку случаются экстренно, без готовых программ по адаптации увольняемых... Именно поэтому возникла идея 25 млн. рабочих



мест — чтобы в процессе неизбежной трансформации структуры занятости не потерять позиции на международном и внутреннем рынках и не вызвать социального взрыва.

Мы обеспокоены тем, что уже в этом году инвесторы прямо заявляют о значительном уменьшении маржи при одновременном увеличении внутривалютных рисков. С инвесторами надо активно работать — а активная работа идет тогда, когда на неделю вперед у губернатора сформирован список из 20 человек, потенциально способных инвестировать в регион. Вся администрация должна работать на то, чтобы привести инвесторов, которые могут обеспечить реальные рабочие места. Владимир Владимирович, вот скажите, сколько у Вас за неделю происходит встреч с инвесторами?

**В.В.Якушев**

Я подсчитаю и скажу.  
(Аплодисменты)

**А.Б.Идрисов**

Эксперты зачастую рекомендуют один из двух крайних путей развития экономики — или дальнейшее наращивание добычи природных ресурсов, или всяческая «зеленая экономика», инновации и прочая экзотика. Третья, совсем немногочисленная группа, к которой принадлежу и я, предлагает сбалансированное развитие, основанное на базовых секторах, но нацеленное на получение максимальной добавленной стоимости. Главный стратег Финляндии рассказывал мне, что в стране в свое время были выбраны три ключевых кластера, причем главная роль отводилась лесной отрасли. Цель состояла в том, чтобы с кубометра древесины получать максимальную в мире добавочную стоимость. И финны этого добились! Вторым приоритетным направлением стала мобильная связь, третьим — туризм, который превратил пьянствующих оленеводов Лапландии в источник сверхприбылей (причем они даже и пьянствовать продолжают...).

Базовые сектора обеспечивают макроэкономическую стабильность. Одно рабочее место в промышленности создает в среднем семь мест в смежных секторах. Вся постиндустриальная экономика выросла вокруг промышленного производства. Конечно, в долгосрочной перспективе, если вообще не вкладываться в инновации, возникают риски. Но вкладываться надо избирательно и с умом. В инновационной сфере США занят 1% рабочих, в нефтегазовой — примерно 3%. Эти сектора не могут создавать массовые рабочие места.

Большинство лидирующих стран заявило о новой промышленной политике, и если мы хотим присоединиться к ним, то должны учитывать ряд факторов. Во-первых, необходимо отдавать себе отчет в том, что ресурсы становятся дефицитными. Во-вторых, не надо стремиться полностью производить какой бы то ни было продукт внутри страны: серьезным достижением будет встраивание в ту или иную транснацио-



нальную производственную цепочку. В-третьих, нужно ориентироваться на зоны растущего потребления, например на Китай. Что может быть проще, чем создать там представительство, в котором специальный человек за хорошую зарплату налаживает торговые контакты? Тюмень это сделала? Если нет, делайте как можно быстрее. В-четвертых, следует понимать, что тот же Китай уже утрачивает роль мировой производственной площадки, прежде всего из-за удорожания рабочей силы. Производство возвращается туда, где конкурентным преимуществом рабочей силы является качество, а не цена. В-пятых, важно иметь в виду, что по мере возрастания технологической сложности промышленной продукции растет цена смежных, сервисных услуг и технологий.

На региональном уровне главная задача администрации — определение и активизация приоритетных кластеров экономики. Создание индустриальных зон, на которое, как я понимаю, ориентирована Тюменская область, — дело очень сложное. Судя по мировой практике, оно редко приносит успех. Так, из восьми давно запланированных промышленных зон в Казахстане еще три года назад не работала ни одна, и ситуацию удалось хоть как-то сдвинуть с мертвой точки только в самое последнее время. В целом из 150 проектов индустриальных зон, реализуемых сейчас в мире, провалилась примерно половина. Нельзя давать всем одинаковые льготы: нефтяникам требуются одни, программистам — другие. Самым главным драйвером является гарантия обязательной подготовки кадров для инвесторов. Задача государства — снабжение инвесторов квалифицированными работниками, и при ее выполнении станет возможно получить новые рабочие места, обеспеченные зарплатой, а следовательно — и налоги в бюджет.

Калужская область, которую сегодня многие считают эталоном инвестиционной политики, изначально вообще не знала, чего хотела. Однако, договорившись с инвесторами, она смогла построить восемь технопарков с собственной инфраструктурой. Теперь к ним выстроилась очередь из 150 инвесторов — но, несмотря на создание лучшей в стране программы подготовки кадров, людей все равно не хватает, их приходится завозить. Не должно быть такого, чтобы преподаватели ПТУ не имели представления о реальном современном производстве. Одно современное рабочее место стоит в среднем 150 тыс. долл. — а в России сейчас нет не только таких денег, но и людей, способных их окупить.

Есть два типа работы с инвесторами: когда их приглашают в имеющийся проект (примерно 5% от общей доли мировых инвестиций) и когда инвестор сам приходит в «чистое поле» (greenfield) и запускает проект с нуля (соответственно, 95%). Критически важный вопрос — как работают с инвесторами, потому что их в России мало и нужен специальный институт, который этим бы занимался. Самое лучшее в этом смысле агентство действует во Фландрии, оно привлекает 65% всех инвестиций Бельгии и экспортирует 70% продукции страны, имея представительства в 80 странах мира. Бюджет агентства составляет всего

30 млн. долл., поскольку стратегически неправильно делать агентство по инвестициям коммерческой организацией.

Существуют и другие институты привлечения инвестиций: чисто финансовые фонды, корпорации по развитию инфраструктуры, корпорации по поддержке местных предпринимателей, корпорации по развитию экспорта, специализированные фонды (например, фонды поддержки занятости, оплачивающие переподготовку уволенных).

Несмотря на общую негативную ситуацию, у нас перед глазами живой пример, подтверждающий возможность ее исправления. Соседний Казахстан наращивает свою конкурентоспособность, хотя эта страна обладает заметно меньшим, по сравнению с нами, потенциалом. У них колоссальный отрыв образованной элиты от низов; у них та же самая «голландская болезнь» в еще более тяжелой форме; но все это не мешает им быть нацеленными на результат. А значит, и мы еще можем спасти положение.

**Генеральный  
директор ООО  
«Тюменьстальмост»  
С.Г.Кушнаренко**

Завод «Тюменьстальмост» был открыт четыре года назад, инвестиционная емкость проекта составила порядка 2,5 млрд. рублей. Мы успешно вошли на рынок и прочно на нем закрепились. Сейчас на заводе работают 1400 человек, причем за три года выпуск продукции увеличился практически в пять раз, в то время как численность персонала осталась на прежнем уровне. Заказы выполняются не только для регионов РФ, но и для Казахстана и Туркмении.

В Тюменской области непрерывно открываются новые промышленные производства крупнейших отечественных и зарубежных компаний. Только в этом и следующем году должны заработать 15 новых предприятий, в том числе пять с иностранным капиталом. В регионе создан благоприятный инвестиционный климат, стимулирующий прямые долгосрочные вложения.

Практически все новые производства получают финансовую поддержку правительства области (в виде налоговых льгот или субсидий), административное сопровождение (в вопросах технических подсоединений, различных разрешений и согласований). Только в прошлом году область направила полмиллиарда рублей на субсидирование расходов по строительству производственных и инфраструктурных объектов, на приобретение оборудования и продвижение продукции тюменских производителей.

Ведется работа и по подготовке кадров для промышленных предприятий, о важности которой говорил лектор: наш «Тюменьстальмост» в сотрудничестве с правительством области готовит специализированные кадры на базе среднего профессионального училища в поселке Винзили. Руководство области лоббирует интересы областных производителей не только на своей территории, но и далеко за ее пределами: при участии нашего предприятия был построен мост через реку Ишим в Астане, планируется строительство моста через Иртыш в Павлодаре.

Но такая политика должна иметь общефедеральный характер. Необходимо, чтобы российские торговые представительства, существующие в большинстве стран — источников инвестиций, занимались активным продвижением и защитой отечественных интересов. И профессиональные кадры тоже нужно готовить не только точно, но и в национальном масштабе. Стране нужна пошаговая программа новой индустриализации, разработанная с учетом территориальной специфики и на основе партнерского сотрудничества государства и бизнеса.

**Уполномоченный  
по защите прав  
предпринимателей  
в Тюменской  
области  
Л.К.Невидайло**

Очевидно, что вопросы о перспективах тюменского бизнеса и о новой индустриализации региона и страны в целом тесно связаны. До нынешнего момента Российская Федерация поддерживала экономический рост за счет ресурсной базы, но сейчас эта модель себя исчерпала. Нам остро необходимо активное индустриальное развитие, в том числе путем привлечения инвестиций. Новая экономическая модель будет определяться уже не столько материальными затратами, сколько умением реализовывать и администрировать конкретные проекты. Для этого в первую очередь требуются долгосрочные кредиты под небольшой процент для российских предпринимателей — на кредитном рынке они не могут конкурировать с зарубежными. Также требуется упрощение процедур согласования строительства и технологических подключений. Массу вопросов вызывает налоговое законодательство, взаимоотношения бизнеса с правоохранительными органами.

Бизнес должен не только работать по правилам, установленным государством, но и влиять на их формирование, быть полноценным участником переговоров с властью. В Тюменской области этот процесс налажен, стороны активно идут друг другу навстречу. Например, губернатор Якушев не так давно поддержал инициативу «Деловой России» о сохранении налоговой ставки в рамках упрощенного налогообложения на уровне 5%, что в этот непростой для нашей экономики период облегчило деятельность тысяч предпринимателей. Другим шагом к выстраиванию диалога бизнеса и власти стало введение института Уполномоченного по защите прав предпринимателя, обязанности которого я исполняю в настоящее время. Одним из главных направлений своей работы я считаю улучшение и упрощение нормативно-правового сопровождения деловой активности. Кроме того, «дорожные карты» реформ в области строительства и технологических присоединений, разработанные «Деловой Россией», способны радикально упростить процесс привлечения инвестиций в наш регион. Чем понятнее правила игры, тем легче действовать ее участникам.

В завершение хочу сказать представителям бизнеса, что власть настроена на конструктивные решения. Но для достижения результата требуется время, поэтому жить нужно настоящим, ориентируясь на будущее.

**Зав. кафедрой  
мировой  
экономики  
и международного  
бизнеса  
Финансово-  
экономического  
института  
Тюменского  
государственного  
университета  
Л.М.Симонова**

Деление факторов конкурентоспособности на внешние и внутренние несколько условно и предназначено скорее для нужд академического анализа. Когда мы говорим о перспективах России на международной арене, то помним, что по объему ВВП на 2012 г. страна занимает седьмую позицию в мире (рядом с нами — Германия и Бразилия). Однако Россия исключительно уязвима геополитически и геоэкономически, поскольку гораздо больше количественно сопоставимых с нею стран зависит от внешнеэкономической конъюнктуры. У той же Бразилии такая зависимость меньше практически в два раза. Говоря о драйверах экономического развития, я готова согласиться с тем, что надо встраиваться в глобальные цепочки добавленной стоимости. Но в вопросе открытости для мировых экономических акторов следует занимать взвешенную позицию — мы открыты уже в такой степени, что можно задуматься и о некоторой деглобализации.

Новая индустриализация сопряжена и с новой регионализацией. В тюменском случае уже ясны некоторые условия успеха.

1. Прямая корреляция между уровнем конкурентоспособности региона и степенью его интеграции в систему глобальных обменов товарами, финансами и т.д. означает, что разработка региональной стратегии должна происходить с учетом глобального контекста.
2. Новая индустриализация может быть осуществлена только на базе нефтегазового комплекса — при условии его технологического перевооружения и открытости инновациям.
3. Надо переходить от конкуренции на основе сравнительных преимуществ к конкуренции на основе инноваций: это действительно осуществимо только в рамках кластеризации производства, преодолевающей сложившиеся дисбалансы отраслевой структуры.
4. Следует добиваться концентрации в регионе производств с высокой добавленной стоимостью.
5. Надо рассматривать всю нашу деятельность как конкуренцию за инвестиции, для успеха которой требуется обеспечить благоприятные условия для филиалов транснациональных корпораций и не допускать утечки прогрессивных бизнесов.

Между прочим, Майкл Портер в своих работах о конкуренции подсказывает, что конкурентные преимущества можно черпать и в местном окружении, в местных традициях: они создают условия для концентрации определенных видов деятельности, задают их деление на престижные/непрестижные.

Известная консалтинговая компания KPMG констатирует, что Тюменская область входит в первую десятку привлекательных для инвесторов регионов России. Тюмень — исключительно напористый и динамичный регион. Кроме того, KPMG обнаружила корреляцию между инвестиционным фоном и личностью губернатора, которая, кстати, в их системе расчетов имеет даже больший вес, чем уровень развития региона.

В заключение скажу, что не следует недооценивать важность выстраивания имиджа региона. В Куала-Лумпуре, например, на одном из небоскребов установили сияющую надпись, видную отовсюду: «2020 — год, когда мы обгоним своих конкурентов». Такие простые вещи оказывают огромное мобилизующее воздействие.

**Свободный  
микрофон**

*Зам. председателя Тюменской областной думы В.А.Рейн:* Тюменская область является одним из наиболее динамично развивающихся регионов. Возможно ли, чтобы она каким-либо образом возглавила процесс развития группы соседних регионов — и не только соседних? И второй вопрос. Юг Тюменской области традиционно имеет аграрную специализацию, работает на продовольственную безопасность страны. Но в связи с вхождением России в ВТО он оказывается под ударом. Что надо сделать, чтобы наше сельское хозяйство было конкурентоспособным?

*Старший преподаватель кафедры финансов Тюменского государственного нефтегазового университета Р.А.Абдрашитов:* Как должна выглядеть связь между конкуренцией и динамикой рабочих мест в рамках постиндустриальной экономики?

*Преподаватель кафедры культурологии и социально-культурных технологий Тюменской государственной академии культуры, искусств и социальных технологий С.М.Молоков:* Не может ли способствовать повышению конкурентоспособности свертывание идеологии общества потребления?

*Генеральный директор «TopLegalConsulting» Н.Г.Когошвили:* Кто должен преимущественно вкладываться в модернизацию образования: государство или бизнес?

*Студент Тюменского государственного нефтегазового университета А.Р.Рябинин:* В докладе было сказано, что предприниматели сталкиваются с ситуацией нехватки профессионалов. Но от имени студентов могу заявить, что зачастую сами предприниматели не желают предоставлять нам места даже для прохождения практики, не говоря уже о приеме на работу. Почему так происходит?

*Генеральный директор управляющей компании «Строй—Дизайн» В.М.Коряков:* Существуют ли в России прецеденты, чтобы предприятиям выделялись инвестиционные кредиты под 2—3% годовых (как в Европе)? Каковы наиболее эффективные формы государственной поддержки промышленности?

**А.Б.Идрисов**

Мы вступали в ВТО на протяжении 20 лет, и все это время было ясно, что под ударом окажутся прежде всего машиностроение и сельское хозяйство. Недовольство ВТО не имеет ни оснований, ни оправданий — вместо того чтобы повышать конкурентоспособность отечественных компаний, мы все это время пытались их защитить от неизбежного. Проблем на продовольственном рынке, о которых много говорят, на самом деле практически не существует — наша пищевая промышленность достаточно сильна. Если в 1990-х годах 92% колбасы составлял импорт (помните этот ядовито-розовый цвет?), то сейчас, наоборот, 91% ее отечественного производства. И встала на ноги эта отрасль сама, почти без государственной поддержки. Похожая ситуация, между прочим, в области телекоммуникаций, куда государство тоже никогда не вмешивалось, ограничившись выдачей лицензий. Работать надо; мешать не надо; вот и все.

Как действуют в других странах, чтобы поддержать своих производителей? Адаптируясь к условиям ВТО, компании трансформируются из локальных в глобальные: присутствие в нескольких странах сразу с лихвой компенсирует убытки, которые можно понести на своей национальной территории. В России, к сожалению, большинство успешных компаний выкуплено международными корпорациями: предпринимателей при известных обстоятельствах напугали и продолжают пугать, вот они и уходят, распродавая бизнесы.

Если компания не ориентирована на глобальный рынок, то ее ожидает крах: за счет закрытого рынка выжить нельзя, его можно использовать только для старта. Со вступлением в ВТО мы все оказались на большом глобальном рынке.

Корпорации финансируют образование, создавая собственные системы обучения, только при крайней необходимости, а издержки закладываются в стоимость конечного продукта. Именно поэтому финансирование и регулирование образования — государственная функция. В нашу компанию в среднем попадает 1–2 человека из 100 кандидатов, проходящих приемные тесты: на первом месте среди успешно сдающих выпускники МФТИ, на втором — физмата МГУ, на третьем — МГТУ, на четвертом — Высшей школы экономики. Люди из других вузов вообще не могут пройти вступительные испытания. Можем ли мы в такой ситуации как-то повлиять на систему образования? Или мы и дальше все должны делать сами, проводя по 95 корпоративных тренингов в год? То есть, мы это делаем и будем делать, но только от безвыходности.

О глобальных цепочках. Все отечественное производство сложной бытовой техники было загублено непродуманной государственной политикой в отношении этих цепочек. В 1990-е годы были введены пошлины на ввоз комплектующих — исходя из убеждения (навязанного, кстати, нашей дорогой Академией наук), что в стране и так «все есть». В результате не стало ничего — ни холодильников, ни телевизоров. А надо было закупать иностранные детали, создавая базу для выпуска

отечественных на следующем этапе. Всегда надо ориентироваться на глобальный рынок, а не на свой «медвежий угол».

Может ли межрегиональная кооперация дать эффект? Конечно. Развивая экспорт, надо сначала завоевывать ближайшие территории, а уже затем двигаться на другие рынки. По такой стратегии будет развиваться в скором будущем Казахстан, ориентируясь на юг России (то есть и на вас тоже) и на Китай как на потенциальные зоны своего влияния.

Сегодня стало ясно, что идея постиндустриальной экономики изначально была утопией. Всего 1% населения США занят в сфере инноваций (в самом инновационном штате, Калифорнии, — 15%). Даже самая технологически продвинутая страна не займет инновациями больше 3—4% населения. Поэтому надо говорить о сбалансированной экономической политике, об избирательной поддержке инноваций, тем более что сегодня знания можно просто купить.

Как свертывание идеологии потребления скажется на конкурентоспособности? Если не общаться с потребителем, то конкурировать будет нелегко. Если все станут аскетами, то продукт перестанет быть нужным. Потребляя, надо уметь создавать и обеспечивать высокий уровень производительности. А сворачивать потребление — странная идея.

На примере Москвы, Петербурга и других регионов могут сказать, что в плане поддержки предприятий реально работает субсидирование процентной ставки. Герман Греф относительно недавно пересмотрел свои макроэкономические взгляды и теперь тоже считает, что процентную ставку надо снижать. К сожалению, Россия остается одной из стран с наихудшим доступом к финансированию. Кроме того, надо делать упор на инфраструктуру и подготовку кадров. Если бы я был вашим губернатором, то немедленно создал бы совместно с представителями стран, похожих на нас по структуре экономики (канадцами, например), региональную бизнес-школу. Это сделать легко, потому что они сами ищут возможности для экспансии. И это лучший способ выхода на мировой уровень подготовки профессионалов, потому что образование — сфера, в которой нет секретов. Обучение всегда одинаково и для своих, и для чужих.

В России происходит реальная катастрофа в области подготовки инженерных кадров, поэтому нет времени ждать, пока изменится наша высшая школа. Где-то, конечно, есть и успехи, но общая ситуация — на уровне прошлого века. Лучшая система профессионально-технического образования в Германии, поэтому можно договориться с какой-нибудь немецкой землей и запустить совместные с ней программы обучения. В Калуге сейчас уже снова преподают российские преподаватели, но выученные на Западе и по западным программам; все остальные отстают.

**В.В.Якушев**

Естественно, что происходящее на федеральном уровне откликается на уровне региональном, причем в самых конкретных, институциональных формах (по Конституции, через федеральное законодательство



и т.п.). Мы можем действовать только в рамках того, что нам делегировано Федерацией, и надо понимать, что свобода регионального маневра ограничена.

Отвечая на вопрос Александра Борисовича, скажу, что мое общение с инвесторами происходит постоянно, на разных площадках и с разной интенсивностью. Конечно, я стремлюсь организовывать плановые встречи, но при наличии инициативы со стороны инвесторов мы всегда стараемся дать ей приоритет. Бывает, что за день на одной площадке проходит до восьми встреч. А так — я тут подсчитал по своему графику и с уверенностью могу сказать, что в среднем провожу по встрече в день, включая выходные и праздники. Естественно, что, когда инвесторы принимают решение, приходиться в тот или иной регион либо муниципалитет или нет, они уделяют большое внимание личности руководителя. Ими задаются вполне конкретные вопросы — о характере площадки, о подключении к сетям, об административном сопровождении... Страх перед неоправданными административными гонениями, к слову сказать, в последнее время значительно снизился, что свидетельствует об общем улучшении инвестиционного климата. Для нас очень важны конкретные впечатления тех, кто делает бизнес в регионе, — со всем негативом и позитивом. Но, повторюсь, есть проблемы, решить которые можно только на уровне Федерации.

Самая эффектная презентация нашего региона прошла в прошлом году в Министерстве иностранных дел: в большом зале представителям зарубежных компаний и иностранных государств просто не хватало места, что подтверждает интерес к Тюменской области (по крайней мере, по сравнению с другими субъектами Федерации, представлявшими себя в другие дни в том же зале). Мероприятие действительно получило широкий резонанс и обернулось реальным движением инвесторов. То, что у нас работает, например, такая глобальная компания, как *Schlumberger*, также укрепляет наш имидж и помогает привлекать новые инвестиции.

Кстати, могу рассказать об одном неприятном прецеденте недобропорядочной межрегиональной конкуренции: однажды наш регион практически вышел на заключение контракта с крупным инвестором на переработку древесины (она у нас несортная, но ее очень много). Однако один конкурирующий регион (не буду называть) сфабриковал справку от каких-то экологов о том, что у нас тут с экологией все ужасно, тюменская береза загрязнена и отравлена — и в результате переманил инвестора к себе. Там, правда, инвестор столкнулся с целой чередой административных проблем, так что проект завис и остается в том же состоянии.

**С.И.Каспэ**

Так справка-то была липовая?

**В.В.Якушев**

Абсолютно!

Правительство стимулирует межрегиональную конкуренцию — и правильно делает, но Министерство экономического развития все-таки должно взять на себя дополнительные контролирующие функции. В этом контексте мне вспоминается долгий спор между Свердловской и Тюменской областями и Ханты-Мансийским автономным округом за право построить целлюлозно-бумажный комбинат. Хотя лучшие шансы были однозначно у Тюмени, спор было просто некому остановить и принять окончательное решение. В результате спугнули вообще всех инвесторов, и новый ЦБК так и не появился. Я считаю, что в подобных ситуациях нужен непререкаемый арбитр — чтобы страна в целом не проигрывала.

Темой агропромышленного комплекса мы с вами занимаемся постоянно. Известно, что земельный ресурс России уникален, что она является единственной страной, способной сегодня производить экологически чистое продовольствие в огромных количествах. Такой ресурс можно использовать как серьезное конкурентное преимущество. Однако мы продолжаем воспринимать Россию как прежде всего сырьевую, углеводородную страну, что смещает акцент с АПК. Я считаю, что надо иметь гораздо большие амбиции. В этой перспективе мы связываем большие надежды с развитием транспортной инфраструктуры. Порт Сабетта на Ямале должен значительно снизить издержки, закладываемые в стоимость газа, поставляемого из региона, в результате повысив его конкурентоспособность, — это хорошо известный проект. Но, кроме того, по договоренности с губернатором Ямало-Ненецкого автономного округа мы через этот порт впервые привезли на Дальний Восток еще и зерно, выращенное в области, — и результат превысил ожидания, оказавшись весьма привлекательным экономически. Поэтому мы можем добиться успеха и в сельском хозяйстве. Особенно если вспомнить о традициях, заложенных царской Россией, которая была мировой житницей.

В сфере образования главные усилия направлены сейчас на то, чтобы расшевелить существующую в регионе государственную систему: после того как ПТУ перешли в ведение региона, в них были не только отремонтированы здания, но и поправлены мастерские. При этом мы понимаем, что из профтехучилищ должны выходить специалисты, умеющие делать руками нечто реальное. Действительно утвердилась упомянутая в докладе С.Г.Кушнаренко система, когда предприятия работают по соглашению с конкретными образовательными учреждениями, которые готовят для них профессиональные кадры. На основе требований заказчика формируется материально-техническая база, учебный план, лучшие специалисты предприятия преподают отдельные предметы — и в регионе уже заключено более 100 таких соглашений. Эта практика приносит свои плоды: бизнес удалось расшевелить, и он сам формулирует свои запросы еще на стадии подготовки кадров для будущих производств. Вместе с тем мы активно заключаем межрегиональные и

международные договоры с вузами, схожими по профилю, обмениваемся преподавательским составом, перенимаем лучшие методики.

Между прочим, проблема дефицита квалифицированных молодых кадров существует, как ни странно, в нашем административном аппарате, в нашем чиновничестве. Несмотря на то что мы постоянно и массово берем на практику студентов (конечно, после серьезного вступительного отбора), работать остаются немногие. Это связано с высокой нагрузкой, приходящейся на административного служащего, которую он часто не выдерживает. Работать-то приходится по 12—14 часов, прежде всего потому, что множество полномочий было делегировано нам с федерального уровня (и часто без финансирования, что не дает возможности расширять штаты). Кроме того, не только работа, но и жизнь чиновника очень формализована: масса проверок, деклараций и т.д., затрагивающих в том числе и его семью. Способных ребят, приходящих на практику, мы об этом предупреждаем. Так что известный стереотип, будто молодежь мечтает исключительно о госслужбе, беспочвен: по крайней мере, в Тюмени бизнес предлагает гораздо более привлекательные условия.

В заключение хочу сказать, что мы уже накопили огромный опыт конкурентного существования и понимаем, что должны создавать именно высокопроизводительные рабочие места. И будем их создавать. Все прозвучавшие замечания и предложения мною учтены. И мы знаем, что в случае возникновения новых вопросов с ними всегда можно будет обратиться к нашему сегодняшнему лектору.