

Практика содействия инвестициям в Евразии

Картирование агентств
содействия инвестициям



Перспективы экономической политики

**Практика содействия
инвестициям в Евразии
Картирование агентств
содействия инвестициям**

Данная работа публикуется под ответственность генерального секретаря ОЭСР. Изложенные в ней мнения и приводимая аргументация могут не отражать официальных взглядов правительств стран – членов ОЭСР.

Настоящий документ и любые содержащиеся в нем данные и карты не затрагивают статуса территорий и их суверенитета, делимитацию государственных границ и пограничных линий, а также названия территорий, городов и областей.

При цитировании просьба ссылаться на настоящую публикацию::

ОЕСD(2020), *Практика содействия инвестициям в Евразии: Картирование агентств содействия инвестициям*, ОЕСD Publishing, Paris, www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/central-asia/Investment-Promotion-in-Eurasia-A-Mapping-of-Investment-Promotion-Policies-RUS.pdf

© ОЕСD 2020

Вы можете копировать, загружать или печатать материалы ОЭСР для собственного пользования, вы также можете включать цитаты из публикаций, баз данных и мультимедийных продуктов ОЭСР в собственные документы, презентации, блоги, интернет- сайты и учебные материалы при условии указания ОЭСР как источника и владельца авторских прав. Все запросы на открытое или коммерческое использование, а также на право перевода должны направляться на rights@oecd.org. Запросы на разрешение на фотокопирование разделов настоящего материала для открытого или коммерческого использования должны направляться в Copyright Clearance Center (CCC) на info@copyright.com или в Centre francais d'exploitation du droit de copie (CFC) на contact@cfcopies.com.

Предисловие

Как и в большинстве стран мира, правительства стран Евразии создали агентства содействия инвестициям (АСИ) с целью формирования имиджа страны как выгодного направления для инвестирования, привлечения прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и содействия началу и развитию деятельности иностранных инвесторов в экономике страны. В настоящем отчете подводятся итоги усилий правительств Евразии по привлечению иностранных инвестиций и приводится сравнение с методами содействия инвестициям, используемыми АСИ в странах – членах ОЭСР, на Ближнем Востоке и в Северной Африке (БВСА), а также в Латинской Америке и Карибском бассейне (ЛАК).

Отчет является компонентом более широкого картирования АСИ, основанного на масштабном исследовании, разработанном и проведенном ОЭСР в партнерстве с Межамериканским банком развития (МАБР). В Евразии картирование проводилось в рамках Программы ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии при поддержке инициативы Европейского союза EU4Business и правительства Казахстана.

Настоящий отчет основан на сведениях из базы данных по АСИ ОЭСР и МАБР, которая содержит информацию об агентствах и практиках содействия инвестициям в 69 странах, включая 32 страны –члена ОЭСР, 10 стран Евразии, 19 –из региона ЛАК и 8 –из региона БВСА. В вышеупомянутом исследовании приняли участие такие евразийские страны, как Афганистан, Азербайджан, Беларусь, Грузия, Казахстан, Кыргызстан, Монголия, Таджикистан, Украина и Узбекистан. Авторы отчета также учли результаты дискуссий с АСИ в рамках различных семинаров и миссий.

Целью отчета является содействие взаимному обучению среди сотрудников АСИ и лиц, ответственных за разработку соответствующих стратегий, за счет лучшего понимания различий и сходств между агентствами. В нем также изложены возможные варианты действий для правительств стран Евразии и их АСИ, которые было бы полезно учесть в разработке и реализации мер по содействию инвестициям в будущем. Отчет закладывает фундамент для дальнейшей аналитической и основанной на фактах работы по содействию инвестициям в направлениях, представляющих интерес для стран –членов ОЭСР и стран, не входящих в ОЭСР.

ОЭСР благодарит все евразийские АСИ, принявшие участие в картировании, за сотрудничество и вклад в дискуссии во время рабочих совещаний и семинаров.

Отчет был подготовлен г-жой Пелин Атамер, руководителем проектов, и г-ном Фабио Асьоне, младшим экономическим аналитиком, Евразийский отдел Секретариата ОЭСР по международным отношениям, под руководством г-жи Аны Новик, руководителя Инвестиционного отдела Директората ОЭСР по финансам и вопросам предпринимательства, и г-на Уильяма Томпсона, руководителя Евразийского отдела Секретариата ОЭСР по международным отношениям. Ценные дополнения и комментарии внесли г-н Александр де Кромбрюгге, экономист и руководитель проектов (Директорат ОЭСР по финансам и вопросам предпринимательства); г-н Александр Бёмер, руководитель отдела ОЭСР по странам Юго-Восточной Азии (Секретариат ОЭСР по международным отношениям); г-

н Арно Прете, руководитель проектов (Евразийский отдел Секретариата ОЭСР по международным отношениям); Дэниел Кводбек, старший экономический аналитик (Евразийский отдел Секретариата ОЭСР по международным отношениям); и г-жа Талиса цур Хаузен, экономический аналитик (Евразийский отдел Секретариата ОЭСР по международным отношениям).

Помощь в окончательном редактировании оказали г-жа Ванесса Берри-Шатлен, менеджер по коммуникациям, и г-жа Кристин Сазама, специалист по коммуникациям, Секретариат ОЭСР по международным отношениям. Ценную административную поддержку также оказали г-жа Орла Хэллидей и г-жа Евгения Клименко из Евразийского отдела Секретариата ОЭСР по международным отношениям.

Оглавление

Предисловие	3
Основные положения.....	8
Ключевые моменты	8
Способы повышения инвестиционной привлекательности стран Евразии	9
Введение	12
Усилия по содействию инвестициям и упрощению процедур их осуществления и роль АСИ.....	14
Цель картирования АСИ и отчета об их деятельности, организованных ОЭСР и МАБР.....	15
1. Институциональная среда и роль АСИ	18
Организационная структура	19
Мандаты, ресурсы и стратегическое планирование	25
Институциональные связи	33
2. Деятельность	39
Функции и деятельность	41
Стратегии расстановки приоритетов	57
Annex 2.A. Доля мероприятий, проводимых в рамках реализации каждой основной функции	67
Annex 2.B. Обзор подходов к расстановке приоритетов, практикуемых евразийскими АСИ.	68
3. Мониторинг и оценка	69
Общий уровень вовлеченности в мониторинг и оценку	70
Мероприятия по мониторингу и оценке.....	73
4. Дальнейшие действия.....	84
Предоставить евразийским АСИ руководство в их усилиях по укреплению собственной институциональной и стратегической базы	84
Помочь правительствам стран Евразии укрепить механизмы содействия инвестициям и проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики.....	84
Предоставить евразийским АСИ рекомендации относительно совершенствования процедур мониторинга и оценки.....	85
Список литературы.....	86

Таблицы

Таблица 1.1. Три основные проблемы АСИ: региональные рейтинги.....	22
Таблица 2.1. Четыре основные функции АСИ	40
Таблица 2.2. Количество мероприятий по упрощению процедур осуществления инвестиций и последующему обслуживанию, проводимых евразийскими АСИ.....	49
Таблица 2.3. Распределение АСИ в зависимости от стратегического профиля в Евразии и странах – членах ОЭСР.....	57
Таблица 2.4. Приоритетные для евразийских АСИ секторы экономики	60

Таблица 2.5. Критерии, используемые АСИ при расстановке приоритетов на уровне секторов, по странам и регионам.....	61
Таблица 2.6. Критерии, используемые АСИ при расстановке приоритетов на уровне проектов, по странам и регионам.....	63
Таблица 3.1. Обзор систем УВК, используемых евразийскими АСИ.....	81
Таблица 3.2. Использование функционала систем УВК, по регионам	82

Рисунки

Рисунок 1. Динамика притока ПИИ в % от ВВП.....	13
Рисунок 2. Приток ПИИ в Евразию в % от мирового притока ПИИ	14
Рисунок 1.1. Годовая динамика количества АСИ в регионах, охваченных исследованием ОЭСР и МАБР	20
Рисунок 1.2. Правовой статус агентств содействия инвестициям.....	23
Рисунок 1.3. Средняя частота представления отчетности АСИ в Евразии и в странах – членах ОЭСР.....	24
Рисунок 1.4. Состав совета	25
Рисунок 1.5. Дополнительные мандаты АСИ в Евразии и в странах – членах ОЭСР.....	25
Рисунок 1.6. Численность персонала агентств содействия инвестициям в Евразии и других регионах	29
Рисунок 1.7. Средний срок работы персонала в АСИ по регионам	25
Рисунок 1.8. Опыт персонала АСИ в Евразии и странах – членах ОЭСР.....	31
Рисунок 1.9. Стратегическое планирование и отчетность в Евразии и странах – членах ОЭСР.....	32
Рисунок 1.10. Количество организаций, с которыми взаимодействуют АСИ	33
Рисунок 1.11. Картирование взаимодействий АСИ.....	34
Рисунок 1.12. Десять наиболее важных стратегических отношений евразийских АСИ.....	36
Рисунок 1.13. Сотрудничество между национальными и региональными АСИ	37
Рисунок 2.1. Количество мероприятий по содействию инвестициям и упрощению процедур их осуществления в Евразии и других регионах.....	42
Рисунок 2.2. Распределение бюджета АСИ по функциям в Евразии и других регионах.....	43
Рисунок 2.3. Доля евразийских АСИ, занимающихся формированием имиджа (сравнение по регионам).....	45
Рисунок 2.4. Доля евразийских АСИ, занимающихся генерированием инвестиций (сравнение по регионам).....	46
Рисунок 2.5. Доля евразийских АСИ, занимающихся упрощением процедур осуществления инвестиций (сравнение по регионам).....	49
Рисунок 2.6. Доля АСИ, занимающихся последующим обслуживанием (сравнение по регионам).....	53
Рисунок 2.7. Доля АСИ, занимающихся проведением разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики (сравнение по регионам)	55
Рисунок 2.8. Обзор стратегий расстановки приоритетов АСИ по регионам.....	58
Рисунок 2.9. Степень направленности усилий по направлениям приоритизации в Евразии и других регионах.....	58
Рисунок 2.10. Данные, используемые в процессе расстановки приоритетов на уровне секторов и стран, по регионам	25
Рисунок 3.1. АСИ, имеющие отдельное подразделение по оценке, и их цепочки подотчетности.....	71
Рисунок 3.2. Общее количество методов МиО.....	72
Рисунок 3.3. Частота разработки новых показателей для МиО, по регионам.....	72

Рисунок 3.4. Общее количество используемых показателей	73
Рисунок 3.5. Методологии оценки, используемые АСИ	75
Рисунок 3.6. Количество показателей конкретных результатов и итогового воздействия, используемых АСИ	76
Рисунок 3.7. Пять наиболее широко используемых евразийскими АСИ показателей конкретных результатов в сравнении с другими регионами	77
Рисунок 3.8. Пять наиболее широко используемых показателей итогового воздействия (в % от АСИ, принявших участие в исследовании).....	78
Рисунок 3.9. Соответствие используемых АСИ показателей итогового воздействия их стратегиям.....	79
Рисунок 3.10. Наличие систем УВК в АСИ и размер их бюджета на содействие	80
Рисунок 3.11. Случаи, являющиеся основанием для принятия корректирующих мер	83

Блоки

Блок 1. Исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям	16
Блок 1.1. Объединение мандатов по продвижению экспорта и инвестиций: тенденции и стратегическое обоснование.....	27
Блок 1.2. Соглашение о сотрудничестве Business France с региональными агентствами.....	38
Блок 2.1. Программа развития поставщиков CzechInvest.....	51
Блок 2.2. Структурированный подход к последующему обслуживанию: пример Business France	54

Основные положения

Ключевые моменты

- Все правительства стран Евразии учредили агентства содействия инвестициям (АСИ), которые выполняют функции центров координации усилий содействия инвестициям, предпринимаемых на государственном уровне. Постепенно эти усилия будут скорректированы с целью адаптации к ожидаемому снижению уровня ПИИ в связи с кризисом, вызванным COVID-19, в результате чего функции упомянутых АСИ, вероятно, также изменятся. Для органов, ответственных за разработку экономической политики, этот отчет может стать руководством в вопросах укрепления их функций.
- История АСИ в странах Евразии насчитывает не так много лет: большинство из них были созданы в течение последнего десятилетия. Тем не менее многие из них уже претерпели серьезную реструктуризацию, обусловившую определенные препятствия на пути их развития, а именно: нестабильность мандатов и организационных структур, а также высокую текучесть кадров.
- Модели управления деятельностью АСИ относительно однородны во всем регионе. Подавляющее большинство составляют правительственные АСИ, и лишь немногие из них имеют в своей структуре консультативный или стратегический совет. Большинство подотчетны министерству, отвечающему за инвестиционную политику или привлечение инвестиций.
- Содействие инвестициям в Евразии тесно связано с целями в области регионального развития и диверсификации экономики, что отражено в мандатах и стратегиях определения приоритетов АСИ. Однако стратегические цели могут измениться в контексте кризиса, вызванного COVID-19. С другой стороны, имеющиеся инструменты мониторинга и оценки не вполне соответствуют стратегическим целям.
- АСИ Евразии работают в условиях ограниченности ресурсов, особенно в сравнении с агентствами в странах –членах ОЭСР, что неудивительно: бюджеты АСИ, как правило, напрямую зависят от величины ВВП на душу населения; в то же время это означает, что АСИ Евразии нуждаются в большей стратегической направленности, чем АСИ с большим объемом ресурсов.
- Подавляющее большинство сотрудников евразийских АСИ работают в своих агентствах непродолжительное время, а в некоторых странах персоналу не хватает опыта работы с частным сектором. Такой опыт может иметь большое значение для эффективного оказания маркетинговых и отраслевых консультационных услуг и является ценным ресурсом для АСИ.
- Профиль работы половины евразийских АСИ можно назвать «сбалансированным», что означает, что распределение ресурсов таких агентств среди четырех основных функций содействия инвестициям близко к равновесному. Сбалансированные АСИ обычно пытаются охватить все аспекты содействия инвестициям, но с более ограниченными ресурсами, чем другие АСИ.

- Евразийские АСИ, как правило, тратят больше ресурсов на формирование имиджа, чем аналогичные агентства в странах –членах ОЭСР. Такая тенденция отражает тот факт, что странам Евразии пока не удалось сформировать имидж стран, «благоприятных для ведения коммерческой деятельности», и поэтому они вынуждены прикладывать больше усилий для того, чтобы перейти в разряд таковых. Однако кризис, вызванный COVID-19, скорее всего, окажет определенное влияние на профиль деятельности агентств, поскольку в контексте снижения уровней ПИИ первоочередной задачей становится удержание инвесторов.
- Сообщения об упрощении процедур осуществления инвестиций и проведении разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики носят смешанный характер. АСИ признают важность этих функций, однако оказывают значительно менее активную поддержку в решении административных и коммерческих вопросов и участвуют в менее структурированном диалоге с правительствами, чем агентства в странах – членах ОЭСР.
- Реализуемая ими функция проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики, в частности, кажется слабой в сравнении с АСИ в странах –членах ОЭСР, поскольку предусматривает меньшее количество мероприятий, которые к тому же носят менее формальный характер. Евразийские АСИ признают, что внутренний инвестиционный климат важен и его формирование нередко представляет собой проблему, однако их роль в решении этой проблемы остается неясной.
- Шестьдесят процентов из них имеют мандат на работу в качестве службы «Одно окно», но они, как правило, тратят меньше ресурсов на мероприятия по оказанию помощи и последующему обслуживанию, чем другие агентства. Несмотря на то что они тратят больше средств на разъяснительную работу относительно вопросов экономической политики, чем АСИ в странах – членах ОЭСР, их роль носит менее формальный и структурированный характер.
- В целом евразийские АСИ проводят мероприятия по мониторингу и оценке так же, как и аналогичные агентства в других регионах. Однако они, как правило, больше внимания уделяют конкретным результатам, а не более широкому итоговому воздействию, и лишь немногие из них имеют в своем распоряжении такие инструменты отслеживания данных, как системы управления взаимоотношениями с клиентами (УВК).

Способы повышения инвестиционной привлекательности стран Евразии

- Постепенное предоставление евразийским АСИ большей институциональной независимости позволит им зарекомендовать себя в качестве надежных партнеров для инвесторов и оказывать более заметное влияние на экономическую политику. Для этого необходимы автономный бюджет, более короткая цепочка подотчетности и большая свобода в принятии решений. Более короткие цепочки подотчетности могут также способствовать более эффективной координации деятельности всех государственных органов,

заняты решением таких важных вопросов, как реализация крупных, сложных проектов и устранение политических барьеров для инвестиционной деятельности.

- Кроме того, такие меры позволили бы увеличить вклад АСИ в процесс разработки инвестиционной политики. Связь частного сектора с АСИ можно было бы укрепить как за счет участия его представителей в управлении деятельностью АСИ, так и за счет найма агентствами большего количества персонала, обладающего опытом работы с частным сектором. Дальнейшая формализация функции проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики, осуществляемой АСИ, также позволит обеспечить использование опыта АСИ для содействия инвестициям и предотвращения споров, а также для наращивания институциональных знаний и потенциала. Наконец, это могло бы способствовать эффективному осуществлению более широких программ реформ для улучшения делового климата в регионе.
- Совершенствование деятельности по последующему обслуживанию также играет немаловажную роль. Помимо стимулирования реинвестиций, это будет способствовать лучшему пониманию проблем в области экономической политики благодаря постоянному диалогу с существующими инвесторами. Такой диалог может оказаться особенно важным в свете кризиса, вызванного COVID-19, на фоне которого МНП пересматривают свои инвестиционные стратегии.
- Дальнейшее стратегическое и бизнес-планирование поможет правительствам и АСИ прийти к согласию относительно четких стратегических целей и обеспечить ориентацию доступных (ограниченных) ресурсов на достижение ключевых целей. Влияние кризиса, вызванного COVID-19, на международную инвестиционную деятельность и вытекающая из этого необходимость переосмыслить национальные инвестиционные стратегии могут предоставить правительствам уникальную возможность усовершенствовать принятые ими подходы. Согласование целей и ресурсов обретет особую важность в контексте усиления конкуренции за инвестиции после пандемии.
- Евразийским АСИ пойдет на пользу совершенствование используемых ими цифровых средств коммуникации, в том числе веб-сайтов. В целом им следует стремиться развивать собственный цифровой потенциал, поскольку кризис, вызванный COVID-19, способствует ускорению цифровизации экономики.
- При необходимости АСИ и правительства стран Евразии могли бы рассмотреть возможность совместного проведения информационных мероприятий с целью повышения известности региона в целом. Это способствовало бы достижению более обширных целей в области региональной интеграции и налаживания взаимосвязей. Повышение известности региона также немаловажно ввиду того, что конкуренция за привлечение ПИИ будет расти из-за снижения уровня международных инвестиций в контексте кризиса, вызванного COVID-19. Особенно высоким потенциалом в этом отношении обладают страны Центральной Азии, по

отдельности представляющие собой малые экономики, но вместе формирующие важный региональный рынок.

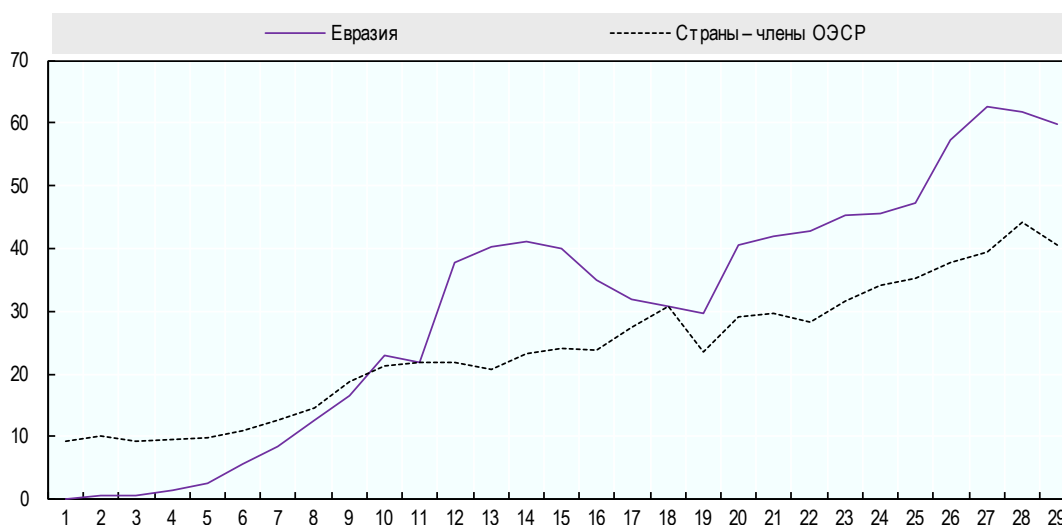
- Совершенствованию мониторинга и оценки, осуществляемых евразийскими АСИ, будет способствовать использование более эффективных систем и инструментов отслеживания изменений данных, таких как программное обеспечение для УВК. Органы, в которые АСИ представляют отчетность, также должны уметь работать с управляемыми наборами содержательных показателей, то есть показателей, которые позволяют определить, способствует ли деятельность АСИ достижению ожидаемых экономических и социальных результатов. Использование подобного подхода поможет повысить значимость принимаемых мер по содействию инвестициям для устойчивого развития и ответственного делового поведения, а также позволит максимально увеличить вклад иностранных инвестиций в восстановление экономики после кризиса.
- Укрепление связей с региональными заинтересованными сторонами поможет АСИ в реализации их миссии по привлечению инвестиций в регионы. Для этого потребуется более активное сотрудничество и использование дополнительных инструментов и механизмов, таких как неформальные или формальные соглашения (так называемые «этические кодексы») и общие системы УВК.

Введение

Правительства стран Евразии, как и практически все правительства в мире, применяют различные стратегии, меры и инструменты для привлечения прямых иностранных инвестиций (ПИИ). В последние годы они создают агентства содействия инвестициям (АСИ), в задачи которых входит формирование имиджа страны как выгодного направления для инвестирования, привлечение инвестиций и содействие началу и развитию деятельности иностранных инвесторов в экономике страны. Изучение роли и деятельности этих АСИ и сравнение этой деятельности с международной практикой на основе исследований, проведенных в период между 2017 и 2019 гг., является целью настоящего отчета. Пандемия, вызванная COVID-19, стала причиной постепенно развивающегося мирового экономического кризиса, который затронет потоки капитала и глобальные цепочки создания стоимости, в результате чего деятельность АСИ, вероятно, изменится сразу в нескольких отношениях, хотя прогнозирование долгосрочных последствий на данный момент невозможно. В данном отчете освещаются некоторые ранние тенденции, тем не менее основные принципы поощрения инвестиций должны остаться без изменений. Эта вводная глава дает представление о важности прямых иностранных инвестиций для роста и развития стран Евразии до кризиса, а также о комплексной стратегии в области содействия инвестициям. Также в ней описаны цель и методология сравнительного анализа, вокруг которого строится весь отчет.

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) были ключевым фактором экономического роста и преобразований в Евразии с начала 1990-х гг. вплоть до 2018 года. Они сыграли важную роль как в приватизации государственных активов, так и в привлечении инвестиций с нулевого цикла (Deichmann et al., 2003^[1]; Havlík, Hunya and Zaytsev, 2018^[2]). В 1990-х гг. экономика стран Евразии характеризовалась низкими запасами ПИИ, однако уже в конце 1990-х гг. они увеличились, темпы их роста возросли и на рубеже веков превысили уровни стран –членов ОЭСР по отношению к ВВП (Рисунок 1). Общий объем ПИИ в Евразии в 2018 году составил почти 60 % ВВП, тогда как в странах –членах ОЭСР –около 40 %.

Рисунок 1. Динамика притока ПИИ в % от ВВП



Примечание: к странам Евразии относятся Афганистан, Азербайджан, Армения, Беларусь, Грузия, Монголия, Молдова, Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан, Украина и Узбекистан.

Источник: авторская разработка на основе статистики ЮНКТАД (2020 г.)

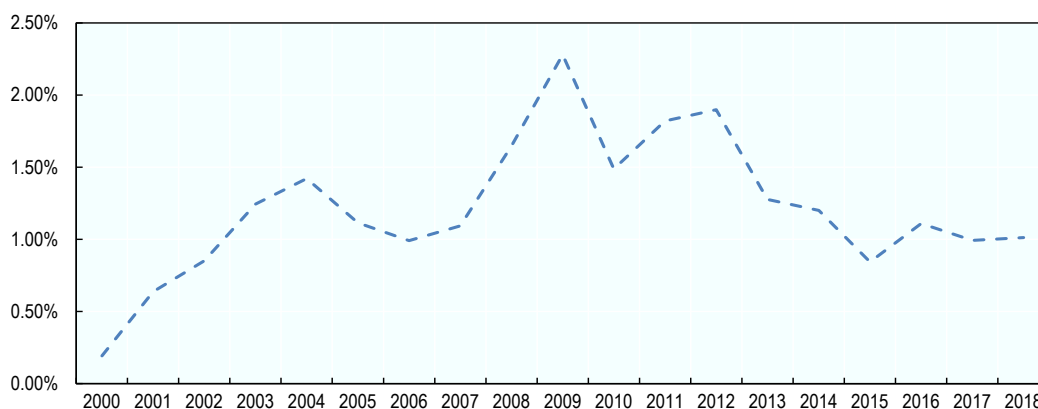
В 2018 году ПИИ в регионе были по-прежнему сконцентрированы в определенных секторах, направлениях, а в некоторых странах не отличались разнообразием в плане происхождения инвесторов. Инвестиции в добывающий сектор по-прежнему составляли 68 % от общего объема ПИИ в странах Центральной Азии и 80 % в Азербайджане, тогда как в Чили и Канаде – двух странах – членах ОЭСР с развитым первичным сектором – на их долю приходилось лишь 29 % и 23 % соответственно. В Украине ПИИ довольно сконцентрированы в сфере финансовых услуг, металлургии и пищевой промышленности. Казахстан является основным получателем ПИИ в регионе (именно сюда в период с 2014 по 2018 г. был направлен 31 % всех притоков ПИИ); за ним следуют Азербайджан (18 %) и Туркменистан (14 %). Украина является основным получателем ПИИ, не связанных с нефтью (в 2014–2018 гг. страна получила 12 % от общего притока ПИИ), за ней следуют Грузия (9 %) и Беларусь (8 %). Российская Федерация является основной страной-инвестором в Беларусь, Армению и Молдову и входит в пятерку стран-инвесторов в ряд других экономик Евразии. На долю Китая приходится соответственно 43 % и 40 % запасов ПИИ в Таджикистане и Кыргызстане, а на долю Нидерландов – 44 % запасов ПИИ Казахстана. Таким образом, диверсификация ПИИ в целях поддержки модернизации промышленности и развития новых секторов экономики и видов деятельности занимает важное место в повестке дня стран Евразии.

Глобальный экономический кризис, вызванный COVID-19 и начавшийся в первом квартале 2020 года, может поразить экономики Евразии в большей степени, чем финансовый кризис 2008 года. Некоторые из рассматриваемых стран в последние годы следовали тенденции усиления глобальной интеграции и, таким образом, в большей степени подвержены системным последствиям пандемии, которые, по последним оценкам, будут еще тяжелее, чем последствия кризиса 2008 года. Страны региона, экспортирующие энергоресурсы, также находятся в более уязвимом положении, чем в 2008 году, поскольку ситуация на рынках нефти осложняется

комплексным воздействием мер сдерживания на спрос и «ценовой войны», имевшей место до начала пандемии.

Еще до кризиса, вызванного COVID-19, доля Евразии в ПИИ, достигнув пиков в 2009 и 2011–2012 гг., упала до 1 % от мирового притока в 2018 году (Рисунок 2.). Растущее внимание международных инвесторов привлекали другие страны с развивающейся экономикой, в частности Китай и Бразилия (ОЭСР, 2018^[3]). Падение цен на нефть и ограничения ликвидности во внутреннем финансовом секторе оказали еще большее негативное влияние на некоторые страны Центральной Азии, включая Казахстан, в то время как Украина столкнулась с проблемами в области безопасности и сопротивлением со стороны влиятельных внутренних игроков в процессе реализации многих реформ, направленных на улучшение деловой и инвестиционной среды (Balás et al., 2018^[4]). Кризис, вызванный COVID-19, принесет дополнительные проблемы. Даже несмотря на то что его влияние на ПИИ, вероятно, будет зависеть от продолжительности и последствий пандемии в разных странах и регионах, ОЭСР ожидает резкого снижения. По самым оптимистичным прогнозам, в 2020 году глобальные потоки ПИИ сократятся на 30 % (ОЭСР, 2020^[5]). Более того, первичный сектор экономики также частично пострадает.

Рисунок 2. Приток ПИИ в Евразию в % от мирового притока ПИИ



Источник: авторская разработка на основе статистики ЮНКТАД (2020 г.)

Усилия по содействию инвестициям и упрощению процедур их осуществления и роль АСИ

Страны Евразии наращивают институциональный потенциал и предпринимают шаги для улучшения своей инвестиционной среды. Все они, пусть и в разной степени, осуществили те или иные реформы, направленные на создание более прозрачной и предсказуемой инвестиционной политики. К этим реформам можно отнести подписание соглашений между ЕС и странами Восточного партнерства, включающих основные положения о защите инвесторов, реализацию программ приватизации и мер по либерализации экономики в некоторых странах Центральной Азии, а также усилия большинства правительств, направленные на достижение более высоких показателей в рейтинге Всемирного банка «Ведение бизнеса». Среди прочих усилий по привлечению инвестиций правительства стран Евразии создали специализированные агентства содействия инвестициям (АСИ).

Как подчеркивается в Руководстве по инвестиционной политике (2015^[6]), содействие инвестициям и упрощение процедур их осуществления является эффективным инструментом привлечения ПИИ и максимизации связанных с ними выгод в контексте в целом благоприятного инвестиционного климата. Содействие инвестициям заключается в использовании сильных сторон инвестиционного климата страны, указании возможностей прибыльного инвестирования и выявлении партнеров на местах. Логическое обоснование деятельности по содействию инвестициям заключается в необходимости исправления или смягчения изъянов рыночных отношений, особенно в плане информационной асимметрии (Wells and Wint, 1990^[7]; Loewendahl, 2001^[8]). Многие страны приняли решение об учреждении специализированных АСИ, которые будут использоваться в качестве центров координации институциональных усилий по привлечению иностранных инвестиций. Роль АСИ заключается в формировании имиджа страны как выгодного направления для инвестирования, привлечении новых инвесторов, содействии началу и развитию их деятельности в экономике и оказании помощи существующим инвесторам. АСИ могут также играть ключевую роль в разработке инвестиционной политики посредством осуществления своей функции проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики, обеспечивая правительству обратную связь по итогам работы с проектами МНП.

Страны Евразии предпринимают шаги по содействию инвестициям с относительно недавних пор. Правительства создали АСИ в течение последних десятилетий, и к тому же периоду времени относятся их усилия по структурированию стратегий содействия инвестиционной деятельности. Эти тенденции отражают растущий интерес региона к развитию частного сектора как средства привлечения нового капитала и создания инновационных возможностей в контексте расширения связей с остальным миром.

Однако правительствам и АСИ придется удвоить усилия во избежание возврата на исходные позиции в вопросах привлечения диверсифицированных ПИИ. Помимо уже реализованных мер по смягчению непосредственных экономических издержек пандемии правительства должны будут подумать о более долгосрочных последствиях кризиса для инвестиционной деятельности и найти оптимальный способ скорректировать свой подход в столь непростой ситуации. Более жесткая конкуренция с другими странами за привлечение ПИИ и более активное уклонение от рисков со стороны МНП, в частности, потребуют более решительных, чем когда-либо, действий для устранения структурных недостатков и обеспечения благоприятного делового климата (OECD, forthcoming^[9]). Участие АСИ в плодотворном диалоге с иностранными инвесторами и их вклад в разработку и реализацию необходимых реформ в области экономической политики станут важным компонентом таких усилий.

Цель картирования АСИ и отчета об их деятельности, организованных ОЭСР и МАБР

Этот отчет основан на предыдущей работе, проделанной ОЭСР и МАБР в области деятельности агентств содействия инвестициям (OECD, 2018^[3]; OECD, 2019^[10]; Volpe Martincus and Sztajerowska, 2019^[11]). Он дополняет имеющуюся информацию по теме за счет смещения акцента на страны Евразии, проводя всестороннее и сопоставительное картирование практики содействия инвестициям со стороны АСИ в регионе (дополнительная информация приводится в Блоке 1). Цель отчета состоит

в том, чтобы выявить основные тенденции в деятельности различных учреждений и провести сравнение между регионами, используя базу данных АСИ из 69 стран, в том числе 32 из стран –членов ОЭСР, 19 из стран региона Латинской Америки и Карибского бассейна (ЛАК) и 8 из стран Ближнего Востока и Северной Африки (БВСА). Несмотря на то что региональное сравнение позволяет выявить общие тенденции, его не следует рассматривать как систематическую оценку соответствия «золотому стандарту». Цель состоит в том, чтобы способствовать взаимному обучению среди лиц и учреждений, занимающихся практической деятельностью и разработкой стратегий в области АСИ, что позволит им лучше понять, чем обусловлены различия и сходство между агентствами, и продумать будущие стратегические ориентиры, принимая во внимание новую информацию и идеи. Таким образом, в отчете изложены возможные варианты действий для правительств стран Евразии и их АСИ, которые было бы полезно учесть в разработке и реализации мер по содействию инвестициям в будущем.

Блок 1. Исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям

ОЭСР и Межамериканский банк развития (МАБР) совместно разработали комплексное исследование АСИ, которое было проведено в трех группах стран (ОЭСР, ЛАК и БВСА) в период с 2017 по 2019 г., после чего проводилось в странах, участвующих в Программе ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии (ЕСР). Настоящий отчет, основанный на результатах исследования, описывает данные, тенденции развития и практики 10 агентств содействия инвестициям (АСИ) из стран Восточной Европы, Закавказья и Центральной Азии, которые в отчете отнесены к региону «Евразия», а именно: Афганистан, Азербайджан, Беларусь, Грузия, Казахстан, Кыргызстан, Монголия, Таджикистан, Украина и Узбекистан. Армения и Молдова не участвовали в исследовании, поскольку в момент его проведения агентства этих стран переживали период серьезных изменений и реструктуризации.

Исследование состояло из девяти разделов:

- Основной профиль;
- Бюджет;
- Персонал;
- Офисы (в стране и за рубежом);
- Деятельность;
- Расстановка приоритетов;
- Мониторинг и оценка;
- Институциональное взаимодействие; и
- Взгляд АСИ на ПИИ.

Респонденты АСИ заполняли анкету в период с марта по июль 2019 года. Предварительные результаты исследования были представлены и рассмотрены на семинаре ОЭСР по содействию инвестициям и упрощению процедур их осуществления, проведенном 22 октября 2019 года.

Настоящий отчет состоит из трех глав. В первой приводятся институциональные и организационные характеристики АСИ, включая мандаты, ресурсы и стратегическое планирование, после чего рассматривается роль АСИ в более масштабных институциональных усилиях, направленных на содействие инвестициям и экономическому развитию. Во второй главе идет речь о том, каким образом АСИ реализуют свои мандаты по привлечению ПИИ. В ней уделяется внимание

конкретным мероприятиям, проводимым АСИ в рамках реализации каждой основной функции, и различным подходам к расстановке приоритетов в отношении ПИИ и описываются методы, критерии и инструменты, используемые в различных агентствах и регионах. Наконец, третья глава посвящена системам мониторинга и оценки деятельности АСИ. В ней приводится анализ их общей вовлеченности в эти мероприятия, а также рассматриваются используемые при этом показатели и методология.

1. Институциональная среда и роль АСИ

Несмотря на то что большинство евразийских АСИ были созданы в последнее десятилетие, они уже претерпели серьезную реструктуризацию, которая обусловила такие проблемы, как нестабильность мандатов и высокую текучесть кадров. Общий уровень институциональной независимости таких агентств относительно низкий по сравнению с АСИ в других регионах. Постепенное предоставление евразийским АСИ большей независимости позволит им зарекомендовать себя в качестве надежных партнеров для иностранных инвесторов и оказывать более заметное влияние на экономическую политику. В этой связи, в частности, необходимы более короткие и рациональные цепочки подотчетности, которые также являются ключевым фактором успешности общегосударственного подхода к привлечению инвестиций. Большинство евразийских АСИ функционируют в условиях ограниченности ресурсов, что требует тщательно продуманной стратегической направленности. В Евразии мандаты по содействию инвестициям в значительно большей степени, чем в других регионах, связаны с региональным развитием, хотя сотрудничество АСИ с региональными организациями не так формализовано, как в странах –членах ОЭСР. Пока кризис, вызванный COVID-19, вынуждает их корректировать принятые стратегии привлечения инвестиций, правительства могут воспользоваться возможностью и укрепить свои стратегии и инструменты проведения мероприятий по поощрению инвестиций.

Правительства отводят национальным АСИ разную роль в содействии инвестициям. Общим для стран региона является то, что перед всеми АСИ стоит цель внести свой вклад в привлечение инвестиционных проектов транснациональных компаний в национальную экономику. В то же время их положение в более широкой национальной структуре содействия инвестициям может различаться. Некоторые АСИ представляют собой небольшие агентства, задача которых сводится исключительно к формированию имиджа страны как выгодного направления для инвестирования, тогда как другие являются подразделениями более крупных организаций и имеют всеобъемлющий мандат на развитие национальной экономики. Это важно иметь в виду при сравнении АСИ, их ресурсов и используемых подходов: любой сравнительный анализ отдельных агентств должен учитывать более широкий институциональный контекст.

Структуры и ресурсы АСИ неизбежно влияют на выполнение ими своей миссии и на их способность вносить вклад в более масштабные усилия по привлечению инвестиций и содействию экономическому развитию. Эффективность таких агентств зависит от степени их институциональной независимости, доступных ресурсов и способности координировать деятельность и сотрудничать с широким кругом заинтересованных сторон. В частности важно, чтобы их мандаты, стратегии и ресурсы были согласованы, особенно с учетом того факта, что некоторые АСИ работают в условиях ограниченности ресурсов.

Эта глава посвящена институциональным и организационным характеристикам евразийских АСИ. В самом начале главы рассматриваются их правовые статусы и модели управления, а затем мандаты, ресурсы и стратегическое планирование.

Наконец, она позволяет получить представление о том, как евразийские АСИ взаимодействуют с другими учреждениями и органами, занимающимися содействием инвестициям и экономическому развитию.

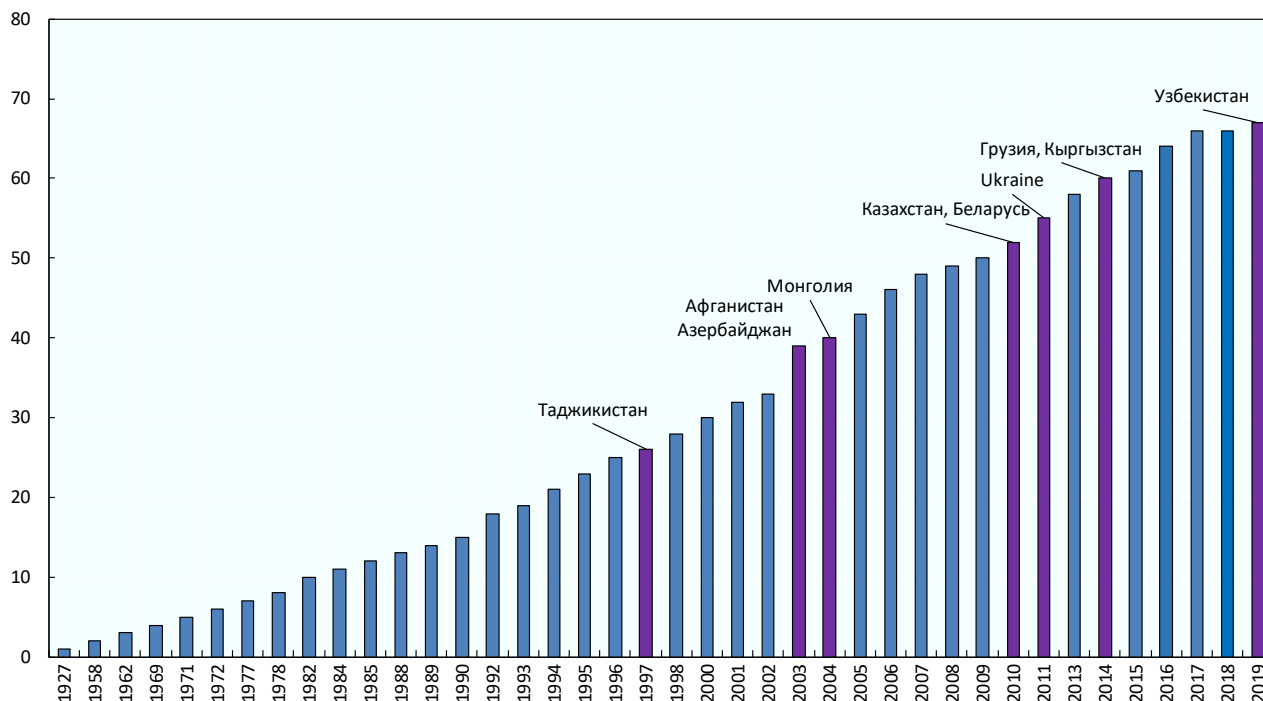
Организационная структура

Несмотря на тот факт, что разный контекст предполагает разные решения и условия, литературные источники дают основания предполагать, что некоторые условия могут способствовать эффективности АСИ. В частности, характерные для них системы управления и цепочки подотчетности могут играть ключевую роль в их способности выполнять свои мандаты. Степень институциональной независимости также, по-видимому, является фактором эффективности, особенно в сложных институциональных контекстах (Volpe Martincus and Sztajerowska, 2019^[11]).

Евразийские АСИ относительно молоды, но подвергаются организационным реформам так же часто, как и агентства из других регионов, что может оказаться проблемой

В Евразии АСИ – явление относительно новое в сравнении с другими регионами (Рисунок 1.1). Все правительства в регионе создали АСИ за последние 23 года в контексте перехода к более открытой экономике, опирающейся на рыночные механизмы. В отличие от них большинство стран –членов ОЭСР создали АСИ в 1980, 1990 или 2000-х гг., а некоторые из них ведут свою историю еще с 1950-х гг. (OECD, 2018^[3]). Самое новое АСИ в Евразии было учреждено в Узбекистане указом президента от 28 января 2019 года в рамках мероприятий по реформированию рынка с целью развития экономики Узбекистана. Таджикистан, с другой стороны, сообщает, что первое агентство, отвечающее за содействие инвестициям в страну, было основано еще в 1997 году, однако Государственный комитет по инвестициям и управлению государственным имуществом (ГКИУГИ) и агентство «Таджинвест», отвечающие за стимулирование инвестиций, были сформированы распоряжением правительства в 2006 году. Ряд стран воспользовались помощью международных организаций при создании или реформировании своих АСИ, в том числе Беларусь, Грузия и Казахстан.

Рисунок 1.1. Годовая динамика количества АСИ в регионах, охваченных исследованием ОЭСР и МАБР



Примечание: Исследованием ОЭСР и МАБР охвачены такие регионы, как ОЭСР, ЛАК, БВСА и Евразия.

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Как и в других регионах, большинство АСИ в Евразии регулярно подвергаются организационным реформам. Реформы АСИ проводятся очень часто и нередко отражают смену правительства, а также необходимость адаптации к новым экономическим условиям и вызовам. 81 % АСИ в странах – членах ОЭСР подверглись организационным реформам в последние годы (ОЭСР, 2018^[3]). Евразия следует этой тенденции, и все опрошенные АСИ в регионе, за исключением Азербайджана и Беларуси, либо были созданы (или воссозданы), либо подверглись глубинным реформам в течение последних 5 лет. Эти реформы предусматривали изменения в управлении и статусе агентств, слияния и разделение мандатов (в частности, экспортного мандата), а также изменения в организационной структуре. Украина завершила преобразование своего АСИ из консультативного органа в независимый государственный орган в 2018 году. Казахстан полностью реорганизовал национальное АСИ Kazakh Invest в 2018 году и разделил мандаты по продвижению инвестиций и экспорта. Грузия объединила свое АСИ Invest in Georgia с Enterprise Georgia, крупным агентством с широкими полномочиями по стимулированию внутреннего экономического развития, в 2017 году. В том же году Кыргызстан реорганизовал свое АСИ и передал его под управление премьер-министра, добавив в мандат агентства продвижение экспорта в 2016 году. На момент

подготовки этого отчета (в 2020 году) Азербайджан создавал новое агентство по продвижению экспорта и инвестиций вместо национального АСИ Azprom¹.

Даже если реформы обусловлены очень вескими причинами, они нередко вынуждают АСИ столкнуться с обычными проблемами, свойственными организационным изменениям, включая проблемы с ресурсами, необходимыми для адаптации к новым структурам, управлению и процессам, и потенциально более высокую, чем обычно, текучесть кадров. Это особенно справедливо в отношении масштабных реформ. Свежим примером из стран –членов ОЭСР может послужить агентство Business France, в 2015 году объединившее в себе органы, до того занимавшиеся «экспортом» и «инвестициями». Это слияние включало в себя стадию планирования продолжительностью в один год, стадию реализации той же продолжительности и стадию стабилизации длительностью в два года, ввиду чего весь процесс создания нового агентства охватил период с 2014 по 2017 г. (OECD and Business France, 2018^[13]). Этот пример хорошо иллюстрирует необходимость оценки затрат и планируемых результатов при проведении реформ АСИ, равно как и ресурсов, необходимых для их реализации, и потенциально разрушительного характера. Объединение мандатов, в частности по продвижению экспорта и содействию инвестициям, является насущной проблемой для органов власти, отвечающих за экономическое развитие, и именно на эту область приходится значительная доля организационных реформ, хотя они также могут быть обусловлены изменениями в портфеле министерств и в цепочках подотчетности, среди прочего. Обоснование объединения мандатов более подробно рассматривается в следующем разделе настоящего отчета.

В Евразии в большей степени, чем в других регионах, частые реформы воспринимаются как серьезная проблема, поскольку АСИ уверены, что нестабильность или непропорциональность их мандатов –основная сложность в их работе (Таблица 1.1). Вторая по значимости проблема связана с нехваткой квалифицированного и опытного персонала, которая обычно усугубляется организационными изменениями. В Грузии, например, АСИ потеряло значительную часть персонала во время слияния с агентством Enterprise Georgia, после которого на некоторое время осталось в ситуации неуккомплектованности кадрами. В 2019–2020 гг. агентство набирает специалистов новых профилей и переукомплектовывает штат, занятый в поощрении инвестиций.

¹ Более того, Армения и Молдова не участвовали в исследовании ОЭСР и МАБР, посвященном агентствам содействия инвестициям, поскольку на момент его проведения обе страны находились в процессе фундаментальной реорганизации своих усилий по привлечению инвестиций.

Таблица 1.1. Три основные проблемы АСИ: региональные рейтинги

Три основные проблемы, с которыми сталкиваются АСИ в разных регионах (из семи предложенных вариантов).

	Евразия	Страны – члены ОЭСР	БВСА	ЛАК
Проблема № 1	Непропорциональность или нестабильность мандата	Недостаточность ресурсов	Недостаточность ресурсов	Коренные преобразования делового климата или масштабные нормативно-правовые реформы
Проблема № 2	Недостаточная укомплектованность кадрами	Недостаточная укомплектованность кадрами	Появление новых игроков на рынке*	Недостаточность ресурсов
Проблема № 3	Коренные преобразования делового климата или масштабные нормативно-правовые реформы	Коренные преобразования делового климата или масштабные нормативно-правовые реформы	Непропорциональность или нестабильность мандата	Отсутствие политической поддержки деятельности АСИ

Примечание: (*) например, новые страны, новые инвесторы.

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

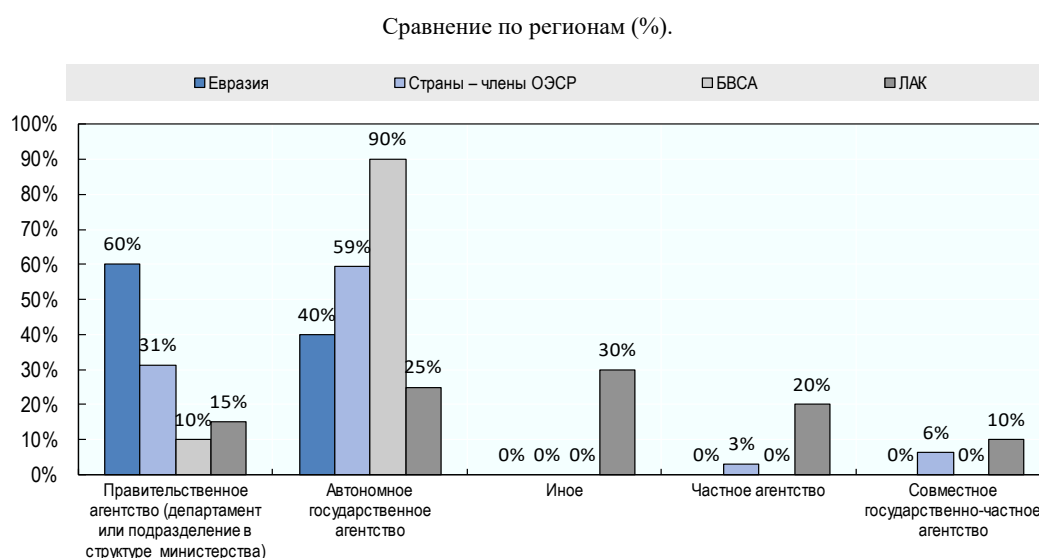
Предоставление АСИ большей независимости и полномочий позволит им стать более известными и влиятельными, а также зарекомендовать себя в качестве надежных партнеров для иностранных инвесторов.

В целом укрепление институциональной независимости позволит евразийским АСИ активизировать свою деятельность и сосредоточиться на привлечении иностранных инвесторов и содействии инвестициям в целом. Эмпирические исследования показывают, что автономность, участие представителей частного сектора в управлении и налаженное взаимодействие с центральными органами, принимающими решения, могут способствовать повышению эффективности деятельности АСИ (Morisset and Andrews-Johnson, 2004_[14]). Евразийские АСИ, как правило, отличаются низким уровнем институциональной независимости, что можно объяснить централизацией бывших советских государств, характерной для всех стран региона. Об этом свидетельствует распространенность государственных учреждений и относительно высокая в сравнении с другими регионами частота представления отчетности. Многие представители евразийских АСИ придерживаются мнения о том, что более короткие каналы принятия решений, повышенная гибкость и большая автономность могут обеспечить более высокую эффективность деятельности агентств². Достижение баланса между необходимостью контроля и преимуществами автономности всегда проблематично. В то же время тенденции, выявленные в ходе исследования евразийских АСИ, позволяют предположить, что правительства могли бы предоставить им большую автономность, поскольку они накопили определенный опыт в выполнении своих мандатов.

² Эта тема обсуждалась на семинаре ОЭСР по практике поощрения инвестиций в Евразии, прошедшем в октябре 2019 года в Париже.

Евразийские АСИ тесно сотрудничают с национальными правительствами. В отличие от других регионов, охваченных исследованием, где нормой являются автономные государственные агентства, большинство евразийских АСИ (6 из 10 в нашей выборке) относятся к государственным учреждениям (Рисунок 1.2). Размер агентства (с учетом всех его мандатов) может частично пролить свет на причины такой тенденции. В евразийской выборке разница в средних размерах бюджета между автономными и правительственными учреждениями очень велика (средний бюджет автономных учреждений в 4,76 раза больше, чем у правительственных учреждений, за исключением Казахстана, представляющего собой статистический выброс). Существует вероятность того, что новые отделы содействия инвестициям, как правило, создаются в структуре тех или иных министерств и их шансы на выделение в автономное агентство растут по мере того, как становится многочисленнее и опытнее их персонал. Однако среди 69 стран в базе данных ОЭСР и МАБР разница в бюджетах между автономной и правительственной выборками намного меньше (1,27 против 4,76, упомянутых выше), поэтому размер не может считаться единственным фактором.

Рисунок 1.2. Правовой статус агентств содействия инвестициям

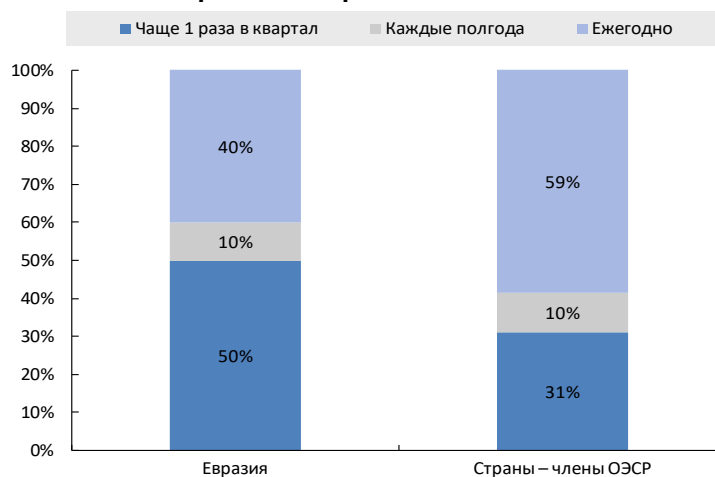


Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Тенденции в представлении отчетности также иллюстрируют относительно низкий уровень независимости евразийских АСИ: в среднем они отчитываются перед своими спонсорами чаще, чем агентства из стран –членов ОЭСР (Рисунок 1.3). Половина евразийских АСИ отчитывается чаще раза в квартал. Отчетные документы включают отчеты о деятельности (100 % выборки) и –реже –финансовые отчеты (60 %). Как и АСИ в странах –членах ОЭСР, большинство АСИ в Евразии (60 %) подотчетны министру –экономики, торговли либо иностранных дел. Пять из них отчитываются перед главой правительства и лишь одно –перед органом или лицом, подотчетным министерству. В частности, большинство АСИ в Центральной Азии, включая Казахстан, Таджикистан и Узбекистан, подчиняются инвестиционному комитету в структуре министерства. Власти Таджикистана, отвечая на вопросы анкеты, предоставили агрегированные данные по Государственному комитету по

инвестициям и управлению государственным имуществом (ГКИУГИ) и агентству «Таджинвест» –официальному агентству, отвечающему за содействие инвестициям.

Рисунок 1.3. Средняя частота представления отчетности АСИ в Евразии и в странах –членах ОЭСР



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

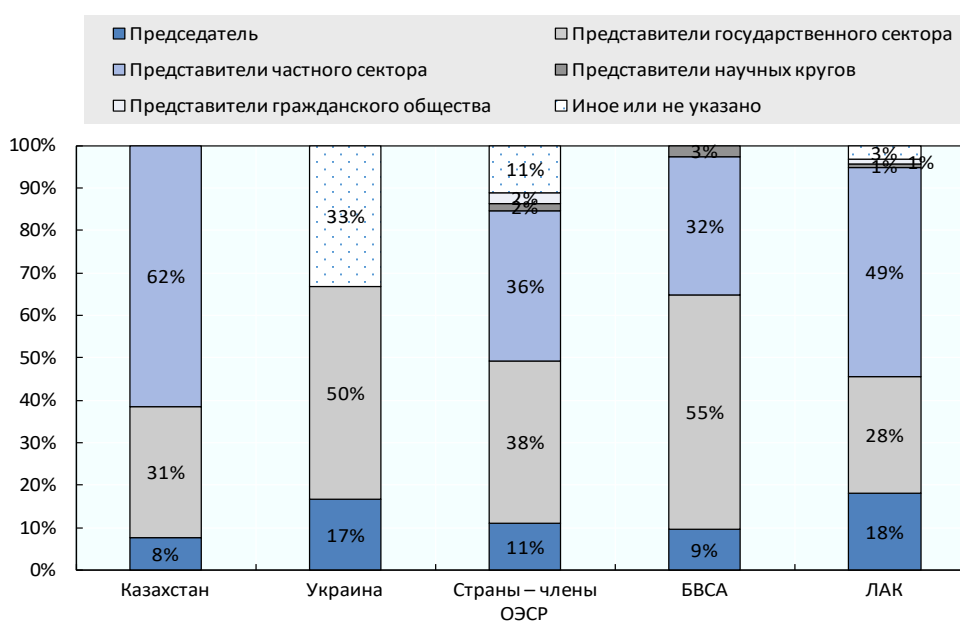
Цепочка подотчетности является крайне важным аспектом содействия инвестициям, особенно в странах с концентрированной властью и слабыми институтами. Отчасти это связано с тем, что полномочия органа, которому агентство непосредственно подчиняется, могут в значительной степени определять способность АСИ влиять на деятельность других учреждений и координировать свои усилия с ними на горизонтальном и вертикальном уровнях. Решение проблем и устранение институциональных барьеров для инвестиционных проектов нередко требуют межведомственной координации, и страны, успешные с точки зрения привлечения ПИИ, обычно придерживаются общегосударственного подхода (ОЭСР, 2015^[6]). Опросы, проведенные ОЭСР среди иностранных инвесторов, дают основания предположить, что инвесторы обращают внимание на уровень представительства АСИ, особенно в странах с четкой системой иерархии. Если им кажется, что АСИ не обладает «реальной силой», они, как правило, не считают его надежным партнером, особенно для реализации крупных инвестиционных проектов. Вот почему в процессе создания и реформирования национальных АСИ правительства должны согласовывать свой институциональный выбор со стоящими перед ними целями.

Среди евразийских АСИ наблюдательные советы есть лишь у Kazakh Invest и UkraineInvest (два крупнейших агентства выборки в плане бюджета), но только в Казахстане в таком совете присутствует значимая доля представителей частного сектора (Рисунок 1.4). В целом наблюдательные советы могут быть полезным инструментом предоставления АСИ стратегических указаний от высокопоставленных представителей различных секторов, заинтересованных в привлечении инвестиций. Как правило, такие советы более характерны для автономных, нежели государственных, АСИ (ОЭСР, 2018^[3]). Многие страны Евразии создают советы, которые объединяют представителей правительства и иностранных инвесторов для совместной работы над проблемами и вызовами, связанными с иностранными инвестициями, и АСИ иногда принимают участие в

этих советах или в проводимых ими мероприятиях. Однако не стоит недооценивать преимущества участия представителей частного сектора в органах, руководящих деятельностью АСИ. Такое представительство может помочь правительствам и АСИ стран Евразии согласовать стратегии содействия инвестициям с потребностями и ожиданиями частного сектора.

Рисунок 1.4. Состав совета

Состав наблюдательного совета в Казахстане и Украине и сравнение со средними показателями по регионам



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Мандаты, ресурсы и стратегическое планирование

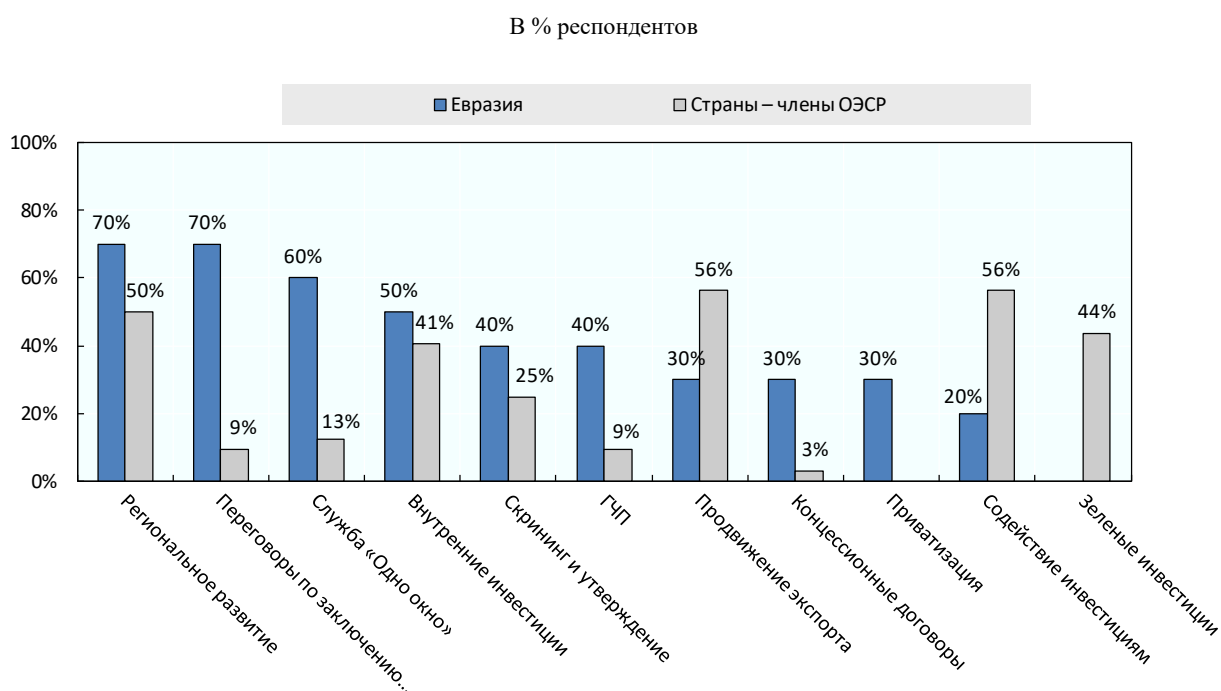
Правительства отводят АСИ разные роли в зависимости от общей институциональной среды и целей стратегий, связанных с привлечением ПИИ. С другой стороны, распределение финансовых ресурсов зависит скорее от доступного государственного бюджета, нежели от политического выбора. Мандат и бюджеты в значительной степени способствуют определению характера деятельности АСИ, поскольку сильно влияют на то, как агентство осуществляет свою деятельность. Персонал является самым важным стратегическим активом АСИ и должен обладать умениями, в равной степени характерными для государственного и частного секторов. В идеале правительства должны следить за тем, чтобы мандаты, стратегия и ресурсы АСИ были согласованы, но опыт показывает, что в условиях ограниченности финансов это становится проблематичным.

Евразийские АСИ отличаются множественными мандатами

Евразия является вторым после БВСА регионом, где АСИ в среднем имеют наибольшее количество мандатов. В среднем евразийское АСИ имеет 6,5 мандата, тогда как в странах – членах ОЭСР этот показатель равняется 5,7, в регионе ЛАК –

5,9, а в БВСА –8,6. Однако стоит учесть, что за средним по Евразии показателем скрываются существенные различия: Таджикистан сообщает о 12 мандатах, Монголия – об 11, тогда как в Узбекистане их насчитывается всего три. По сравнению с практикой, распространенной в странах – членах ОЭСР, правительства стран Евразии чаще сочетают мандаты по содействию инвестициям с поддержкой регионального развития и реже – с продвижением экспорта и инноваций (Рисунок 1.6). Кроме того, евразийские АСИ более активно участвуют в переговорах по заключению международных соглашений, скрининге и утверждении инвестиций, а также в проектах государственно-частного партнерства (ГЧП), концессионных договорах и программах приватизации. С другой стороны, ни у одного из опрошенных АСИ нет официального мандата на привлечение зеленых инвестиций.

Рисунок 1.5. Дополнительные мандаты АСИ в Евразии и в странах – членах ОЭСР



Примечание: МС = международное соглашение.

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Как уже упоминалось выше, объединение мандатов является предметом постоянных дискуссий между органами власти, отвечающими за экономическое развитие. Подобное объединение (а в некоторых случаях и разделение) мандатов нередко обуславливает проведение крупных организационных реформ. В частности, распространено объединение мандатов по продвижению экспорта и инвестиций. Среди свежих примеров АСИ в странах – членах ОЭСР, объединивших свои мандаты по продвижению экспорта и инвестиций, можно назвать Австралию (2008 г.), Швейцарию (2008 г.), Германию (2009 г.), Испанию (2012 г.), Швецию (2013 г.), Грецию (2014 г.), Францию (2015 г.) и Польшу (2017 г.). Основания для таких слияний часто включают стремление к синергии и экономии средств, хотя его практическая реализация может оказаться сложной задачей (Блок 1.1).

Блок 1.1. Объединение мандатов по продвижению экспорта и инвестиций: тенденции и стратегическое обоснование

Пятнадцать процентов всех реформ, прошедших в период между 2013 и 2019 г. и указанных в базе данных АСИ ОЭСР и МАБР, предусматривали добавление или отмену мандата по продвижению экспорта. Это соответствует восьми реформам в числовом выражении, включая две в Евразии (объединение в Кыргызстане и разделение в Казахстане). В таких странах –членах ОЭСР, как Франция, Германия, Греция, Польша, Испания и Швеция, в недавнем прошлом имело место объединение мандатов агентств по продвижению инвестиций и экспорта. Венгрия и Литва, с другой стороны, разделили соответствующие агентства, чтобы разделить мандаты, в основном из-за проблем, связанных с управлением и координацией деятельности с несколькими министерствами.

Потенциальные затраты на объединение мандатов по продвижению экспорта и инвестиций и выгоды от такого объединения обсуждались на ряде форумов и совещаний по практике содействия инвестициям, в том числе на недавних семинарах ОЭСР. Эти обсуждения стали источником полезной информации, которая может также применяться к объединению других мандатов, включая, например, мандаты по содействию инновациям и поддержке МСП.

Потенциальные затраты и подводные камни:

- Продвижение экспорта и инвестиций требует разных мероприятий, инструментов и компетенций и нацелено на разные аудитории (местные МСП и иностранные инвесторы). Поэтому синергия ограничена;
- Затраты на объединение (проведение организационных изменений) приводят к более длительному периоду ожидания финансовых результатов таких изменений, обусловленных объединением инструментов и функций (наступления которых никто не может гарантировать);
- В идеале правительства должны осуществлять такие объединения в более широком контексте реформ, в том числе разрабатывать единые стратегии экономического развития, в которых будут четко сформулированы различные мандаты, их взаимодополняемость и синергия. Это весьма длительный процесс, который требует четкого видения, а также налаженной координации в правительстве.

Потенциальные преимущества:

- Объединения позволяют упростить и прояснить государственную стратегию, что способствует развитию сферы инвестиций и торговли и помогает сформировать комплексное видение (например, стратегия развития на основе экспорта);
- Они могут помочь выявить потенциальную синергию, например в контексте глобальных цепочек создания стоимости (к примеру, связи между ПИИ и МСП и появление новых видов экономической деятельности);
- Они могут обеспечить экономию за счет совместного использования ресурсов. Это особенно верно в случае совместного использования крупных сетей местных и иностранных офисов;

- Они могут повысить популярность агентств и их влияние, особенно в сфере разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики.

Источники: ОЭСР и Business France, «Институциональные реформы АСИ», доклад, представленный в январе 2018 года на семинаре ОЭСР в Рабате, <https://www.oecd.org/mena/competitiveness/REPORT-Institutional-Reforms-Investment-Promotion-Agencies-20180130.pdf>; исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

В Евразии 60 % АСИ действуют в качестве службы «Одно окно» (COO). Этот показатель близок к показателю в регионе БВСА (80 %) и намного выше, чем в странах –членах ОЭСР (13 %) или ЛАК (12 %). Определения службы «Одно окно» могут различаться, что затрудняет сравнение. В Евразии термин «служба "Одно окно"» часто обозначает службу, которая предоставляет лишь информационные услуги. Обычно она занимает помещение с двумя-тремя столами, за которыми сидят консультанты, выдающие брошюры и предоставляющие информацию об административных процедурах. Задачей такой службы является упрощение доступа к информации и помощь инвесторам в ориентировании в административных процедурах путем перенаправления их в соответствующие ведомства, в некоторых случаях –централизованного оказания тех или иных услуг. По состоянию на конец 2019 года ни одна из евразийских служб «Одно окно», работающих с инвесторами, не объединяла представителей различных ведомств под одной крышей, тогда как именно это предусмотрено определением COO, которого придерживаются АСИ в странах –членах ОЭСР и ЛАК. Некоторые респонденты подчеркнули, что объединение представителей различных министерств в рамках одной службы может проблематичным. В контексте содействия инвестициям в Евразии роль АСИ, выступающих в качестве COO, сводится к устранению информационной асимметрии, поскольку национальные и местные административные процедуры часто довольно сложны, а необходимая информация не всегда доступна.

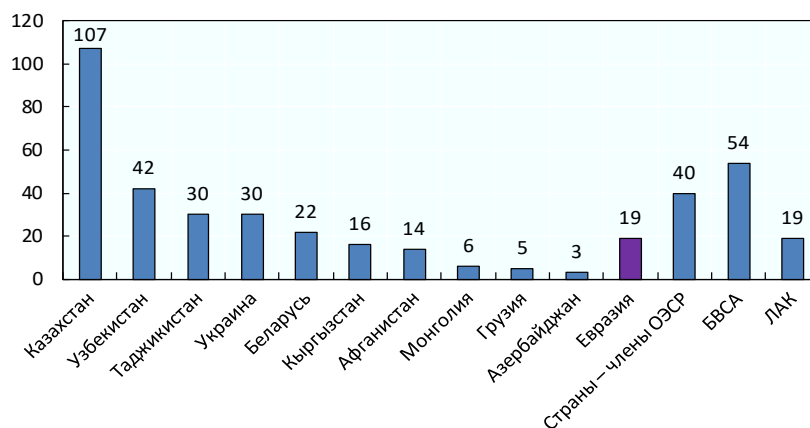
В среднем евразийские АСИ ограничены в ресурсах

Большинство евразийских АСИ работают в условиях ограниченности финансовых, человеческих и организационных ресурсов в сравнении с АСИ в других регионах (Рисунок 1.6). Kazakh Invest является заметным исключением в этом отношении, поскольку в его распоряжении –большая в сравнении со стандартами в регионе команда и впечатляющий бюджет³. Данные исследования ОЭСР и МАБР показывают, что в целом бюджет АСИ тесно связан с уровнем ВВП на душу населения в соответствующей стране (Приложение 1), поэтому такой результат не вызывает удивления. Финансирование АСИ в странах Евразии, как и в странах –членах ОЭСР, в основном осуществляется из средств государственного бюджета (государственное финансирование составляет соответственно 98 % и 97 % от общего объема финансирования). В регионах БВСА и ЛАК этот показатель ниже. АСИ в некоторых странах, таких как Гондурас и Коста-Рика, доступны альтернативные источники финансирования. К ним относятся либо помощь международных организаций, либо доходы от активов и пожертвований (Гондурас), либо комиссия за оказание услуг. Коста-Рика взимает с местных предприятий плату за включение в реестр отечественных поставщиков (Volpe Martincus and Sztajerowska, 2019^[11]).

³ Однако в период с 2018 по 2020 гг. бюджет Kazakh Invest сократился.

Рисунок 1.6. Численность персонала агентств содействия инвестициям в Евразии и других регионах

Численность персонала, медианы по странам и регионам, в эквиваленте полной занятости (ЭПЗ)⁴



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Евразийские АСИ, как правило, имеют мало филиалов или не имеют их вовсе. Лишь три из 10 опрошенных евразийских АСИ имеют филиалы в регионах. Разница между Евразией и странами – членами ОЭСР становится еще заметнее при сравнении филиалов, расположенных за рубежом, поскольку лишь Казахстан сообщает о наличии таких филиалов, в то время как для АСИ в странах – членах ОЭСР этот показатель равен 44 %. Крупные зарубежные сети являются мощным инструментом для повышения видимости страны для иностранных инвесторов. Как отмечается в следующем разделе, евразийские АСИ в основном полагаются на консульские сети для рекламы инвестиционных возможностей и охвата зарубежной аудитории.

Подавляющее большинство сотрудников евразийских АСИ работают в своих агентствах непродолжительное время, а некоторым агентствам следует стремиться нанимать сотрудников, имеющих опыт работы в частном секторе

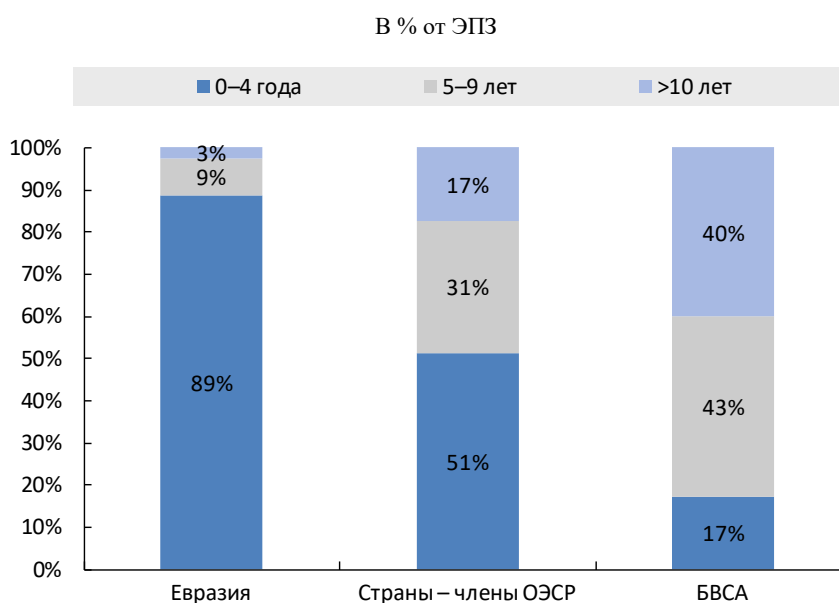
Человеческий капитал является наиболее важным стратегическим активом АСИ, деятельность которых связана с маркетингом и предоставлением услуг (ОЭСР, 2018^[3]). Ввиду широкого спектра деятельности АСИ на стыке дипломатии, маркетинга, обслуживания и влияния на экономическую политику они, как правило, нуждаются в сотрудниках с различным опытом и умениями. В литературе, посвященной агентствам содействия инвестициям, подчеркивается необходимость приобретения АСИ умений, присущих представителям частного сектора, для выполнения их миссии (Wells and Wint, 2000^[15]) в том числе посредством найма персонала с опытом работы в частном секторе, в частности в секторах, на которые направлены усилия по содействию. Уровень опыта и продолжительность работы в АСИ также являются ключевыми показателями способности агентств

⁴ С 2019 года, когда проводился опрос, штат Enterprise Georgia, занятый в продвижении инвестиций, увеличился и к лету 2020 года достиг 10 ЭПЗ. Данные за 2019 год приведены в диаграмме для сравнения.

укомплектовать штат так, чтобы наилучшим образом способствовать привлечению ПИИ.

В среднем персонал евразийских АСИ работает в своих агентствах относительно непродолжительное время по сравнению с персоналом АСИ в других регионах (Рисунок 1.8). 89 % сотрудников АСИ в регионе работают в агентствах менее пяти лет. Этот показатель не сильно снижается при удалении из выборки агентств, созданных в течение последних двух лет. Он является результатом высокой текучести кадров, что само по себе, вероятно, обусловлено частотой проводимых реформ, о чем говорилось в начале этой главы. Столь высокая текучесть кадров является проблемой для евразийских АСИ. Она, безусловно, входит в число причин, по которым АСИ считают недостаточную укомплектованность кадрами второй по важности проблемой (Таблица 1-1).

Рисунок 1.7. Средний срок работы персонала в АСИ по регионам

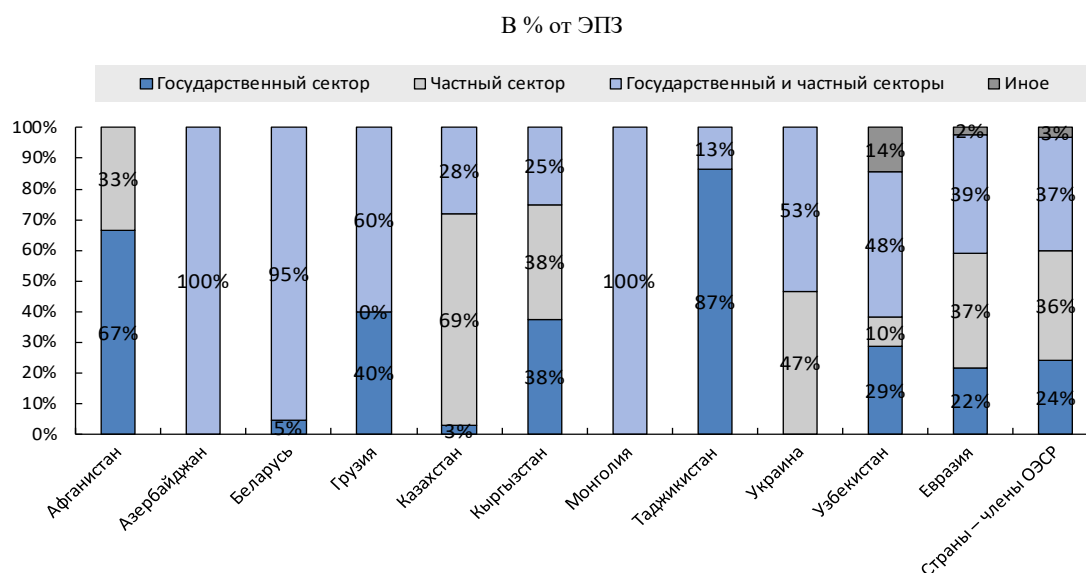


Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Некоторые евразийские агентства, такие как ГКИУГИ в Таджикистане и Афганское агентство поддержки инвестиций, могли бы выиграть от наличия большего количества сотрудников с опытом работы в частном секторе. Сотрудники с опытом работы в частном секторе могут быть полезным ресурсом для АСИ при выполнении определенных видов деятельности. Способность АСИ нанимать опытных специалистов для выполнения таких функций, как, например, маркетинговые работы или поиск потенциальных клиентов, обеспечит их полезными для привлечения иностранных инвесторов умениями. Персонал, имеющий опыт работы в приоритетных отраслях (расстановка приоритетов более подробно обсуждается в следующей главе), также может обогатить АСИ ценными знаниями об отраслевых бизнес-моделях и сетях, что позволит привлечь проекты ПИИ и поддержать иностранных инвесторов в развитии их проектов. В Таджикистане ГКИУГИ в настоящее время работает над программой по привлечению специалистов большего количества профилей из частного сектора.

Тем не менее в некоторых агентствах Евразии большинство сотрудников имеют опыт работы лишь в государственном секторе (Рисунок 1.8), а еще в некоторых – в государственном и частном секторах. Для некоторых агентств подбор специалистов из частного сектора может быть проблематичным из-за различий в оплате труда между государственным и частным секторами в пользу последнего, особенно на более высоких уровнях управления. Результаты исследования ОЭСР показывают, что АСИ с более высоким уровнем институциональной независимости обладают большей гибкостью и могут предложить своим сотрудникам вознаграждение на уровне частного сектора, за некоторым исключением (OECD, 2018^[3]). Ограниченные данные, собранные по Евразии, подтверждают этот факт. Еще одной проблемой для стран Евразии в этом отношении является небольшой частный сектор по сравнению со странами – членами ОЭСР.

Рисунок 1.8. Опыт персонала АСИ в Евразии и странах – членах ОЭСР



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

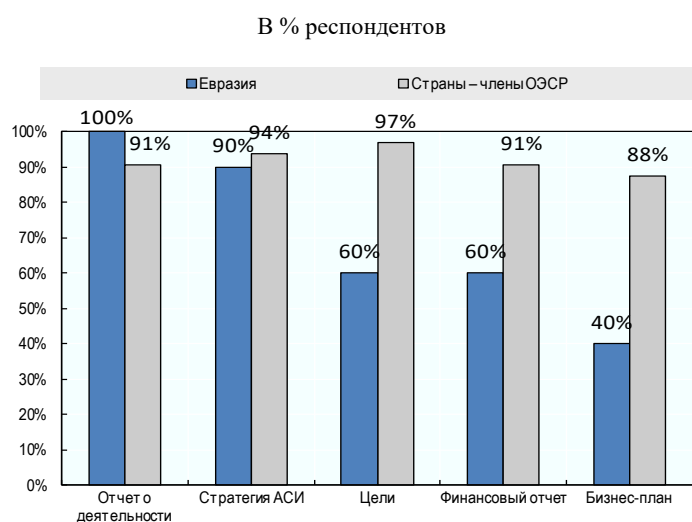
Стратегическое и бизнес-планирование позволило бы АСИ лучше согласовывать мандаты и ресурсы, расставляя приоритеты и распределяя ресурсы соответствующим образом

Евразийские АСИ в меньшей степени полагаются на определение стратегических целей и бизнес-планирование, чем агентства в странах – членах ОЭСР (Рисунок 1.9). Большинство из них разработали всеобъемлющие руководящие стратегии, однако 40 % не ставят перед собой стратегических целей. Бизнес-планирование также не является широко распространенной в регионе практикой – лишь 40 % АСИ ведут подобную деятельность. Одна из причин кроется в том, что в некоторых странах Евразии бюджет на содействие инвестициям четко не отделен от бюджетов на другие виды деятельности. Это обусловило некоторые проблемы со сбором информации о структуре бюджета в регионе в рамках исследования ОЭСР и МАБР.

Евразийские АСИ могли бы выиграть от четкого распределения бюджета для своей деятельности по содействию инвестициям и установления точных стратегических целей на ежегодной основе вместе с органами, которым подотчетны. Бизнес-

планирование также является полезным инструментом для обеспечения соответствия финансовых ресурсов поставленным целям и управления ожиданиями. Это тем более актуально в Евразии, где АСИ довольно ограничены в ресурсах. Одна и та же задача может быть выполнена по-разному в зависимости от выделенного на это количества персонала и объема финансирования. Такие стратегические инструменты также дают возможность получить основанные на фактических данных отчеты и провести обоснованное обсуждение тех или иных вопросов с руководством, что в свою очередь облегчает мониторинг и оценку деятельности и позволяет составить график обучения для персонала.

Рисунок 1.9. Стратегическое планирование и отчетность в Евразии и странах –членах ОЭСР



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Разворачивающийся кризис, вызванный COVID-19, может дать правительствам стран Евразии возможность улучшить их стратегическое планирование, направленное на привлечение инвестиций, в процессе освоения новой конфигурации мировой экономики. АСИ стран – членов ОЭСР уже начали корректировать свои подходы для того, чтобы иметь возможность эффективно функционировать в условиях краткосрочных ограничений, обусловленных мерами по сдерживанию распространения пандемии и ограничениями на поездки, а также решать чрезвычайные ситуации, связанные с пандемией, внося вклад в мобилизацию производственного потенциала в секторе здравоохранения, и оказывать поддержку текущим инвестиционным проектам и уже существующим инвесторам. В среднесрочной и долгосрочной перспективе стратегические планы должны включать ускорение цифровизации мероприятий по поощрению инвестиций с внедрением новых инструментов поощрения и содействия инвестиционной деятельности, пересмотр направлений деятельности и установку новых приоритетов по секторам в зависимости от перспектив (OECD, 2020^[16]). Проводя аналогичные мероприятия по стратегической реструктуризации, евразийские АСИ и их спонсоры должны стремиться к совершенствованию своих подходов и дальнейшей разработке инструментов для реализации намеченных планов.

Институциональные связи

Большинство АСИ сотрудничают с широкой сетью учреждений, в которую входят главным образом другие правительственные органы и частный сектор. Эти отношения сотрудничества крайне важны. Общегосударственный подход, необходимый для привлечения крупных инвестиционных проектов в частности и для решения проблем в целом, опирается на прочные и эффективные взаимоотношения АСИ с другими министерствами и ведомствами. Для последовательного формирования имиджа страны как выгодного направления для инвестирования не менее важна координация на международном и региональном уровнях. Наконец, обмен информацией с частным сектором также имеет решающее значение для понимания, выявления и устранения потенциальных барьеров для иностранных инвестиций.

Евразийские АСИ работают в тесном институциональном сотрудничестве с другими организациями, что может представлять проблему ввиду ограниченности их ресурсов

Интенсивность институциональных отношений, поддерживаемых евразийскими АСИ, как минимум столь же высока, что и в других регионах, включая страны – члены ОЭСР, хотя ресурсы большинства АСИ в Евразии более ограничены. В среднем они, как и другие регионы (Рисунок 1.10), взаимодействуют с 28 другими институтами, но картирование этих взаимодействий (Рисунок 1.11) показывает, что их интенсивность в среднем выше, чем в странах – членах ОЭСР. Это является еще одним свидетельством тесных связей между АСИ и их институциональной средой, которые особенно сильны в странах Евразии. Узбекистан является единственным исключением в этом отношении: число институциональных связей АСИ в этой стране ограничено шестью.

Рисунок 1.10. Количество организаций, с которыми взаимодействуют АСИ



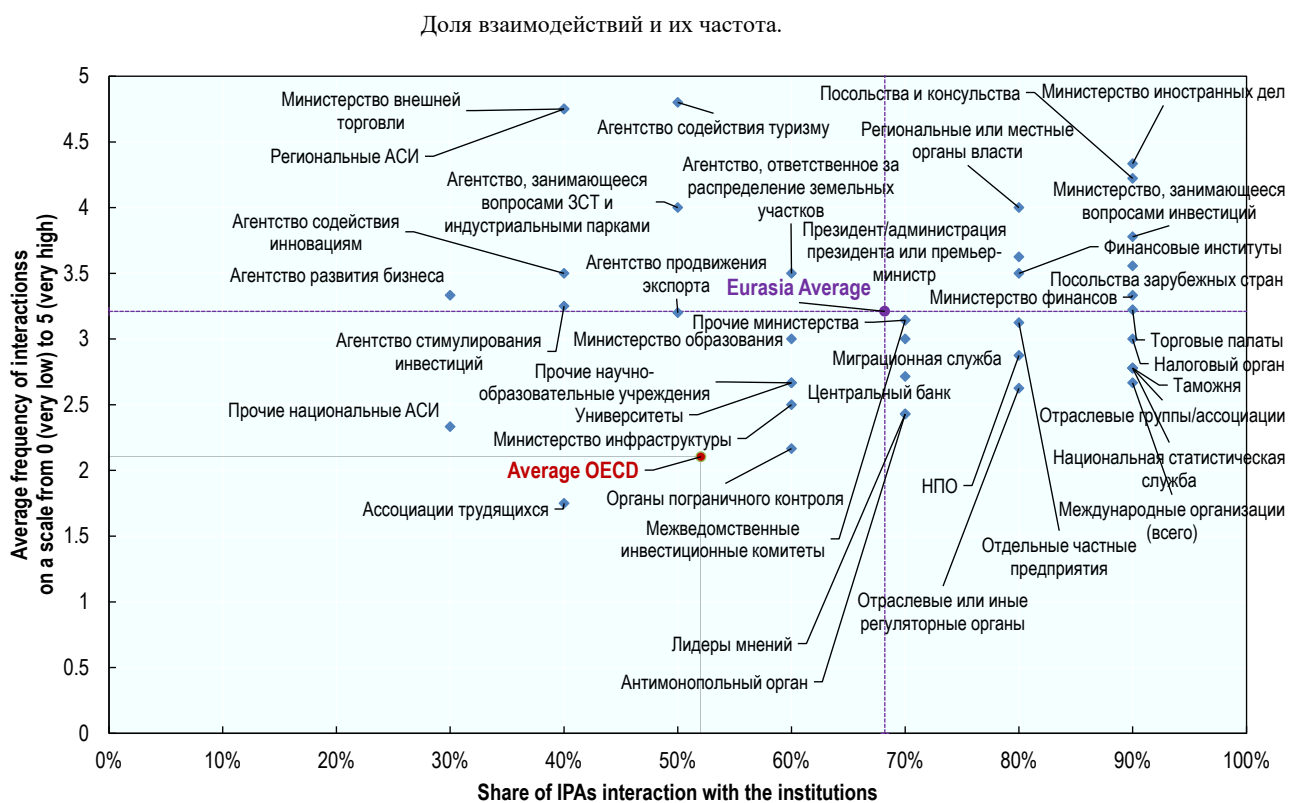
Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Тот факт, что АСИ являются компонентом институциональной экосистемы, для которой характерен постоянный обмен информацией, может негативно сказываться на и без того ограниченных ресурсах АСИ. Работа в столь тесном сотрудничестве требует формальных и неформальных средств, инструментов и ресурсов. Обладая

ограниченными ресурсами и обширным портфелем деятельности, евразийские АСИ могут столкнуться с проблемами в управлении такими отношениями сотрудничества. АСИ в странах –членах ОЭСР делают упор на важность четко сформулированных отношений с четким распределением обязанностей для эффективной работы (OECD, 2018^[3]). Инструменты сотрудничества, такие как «этические кодексы» или общие системы УВК, также могут помочь решить эту проблему, о чем более подробно пойдет речь ниже.

Как и АСИ в странах –членах ОЭСР, евразийские АСИ поддерживают наиболее тесное и интенсивное взаимодействие с государственным сектором. Тем не менее почти все они поддерживают рабочие отношения с государственным сектором, гражданским обществом и научными кругами. АСИ Узбекистана является единственным агентством, которое официально не взаимодействует с такими группами.

Рисунок 1.11. Картирование взаимодействий АСИ



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Евразийские АСИ могли бы установить больше стратегических связей с частным сектором

Десять наиболее важных стратегических отношений евразийских АСИ (Рисунок 1.12) подчеркивают важность участия министерства, отвечающего за развитие инвестиций, а именно Министерства иностранных дел, и дипломатических сетей за рубежом для содействия инвестициям в регионе. Координация деятельности АСИ с дипломатическими миссиями страны за рубежом является стратегически важной для

большинства агентств, даже тех, у которых имеются иностранные филиалы (ОЕСД, 2018^[3]). Дипломатические миссии могут внести значительный вклад в усилия по содействию, принимаемые страной, и помочь в организации встреч с потенциальными инвесторами за рубежом. В некоторых миссиях есть специальный персонал, отвечающий за содействие торговле и инвестициям, – решение, возможность реализации которого, например, в настоящее время рассматривает Грузия. Помимо национального представительства за рубежом АСИ Евразии также поддерживают стратегические связи с посольствами иностранных государств. UkraineInvest, например, сообщает, что тесное сотрудничество с французским посольством в Киеве в процессе решения проблем, с которыми столкнулись МНП, действующие во Франции, помогло повысить узнаваемость агентства за рубежом и в конечном итоге способствовало привлечению крупного французского промышленного МНП в Украину. Этот случай является прекрасным примером того, как рабочие отношения выливаются в новые возможности, однако время и ресурсы, которые требуются для их установления и поддержания, являются серьезным препятствием на пути расширения сети таких отношений.

По сравнению с АСИ в других регионах, у евразийских АСИ налажено менее активное стратегическое сотрудничество с торгово-промышленными и отраслевыми ассоциациями, за исключением торговых палат. 54 % АСИ в странах – членах ОЭСР оценивают свои отношения с ассоциациями и отраслевыми группами как «стратегические», а в регионе БВСА этот показатель достигает 70 %. Несмотря на то что 90 % евразийских АСИ взаимодействуют с такими группами, менее половины из них рассматривают такие отношения как «стратегические». Они относят торговые палаты к стратегическим партнерам, однако укрепление связей с другими отраслевыми и торгово-промышленными ассоциациями и выведение их на стратегический уровень позволило бы евразийским АСИ достичь большей эффективности деятельности. Это позволяет сделать вывод о том, что евразийские АСИ выиграют от дальнейшего вовлечения частного сектора в их деятельность, поскольку ПИИ – это сфера интересов частного сектора. Понимание динамики его деятельности и мотивации имеет решающее значение для поддержки его развития на той или иной территории.

Рисунок 1.12. Десять наиболее важных стратегических отношений евразийских АСИ

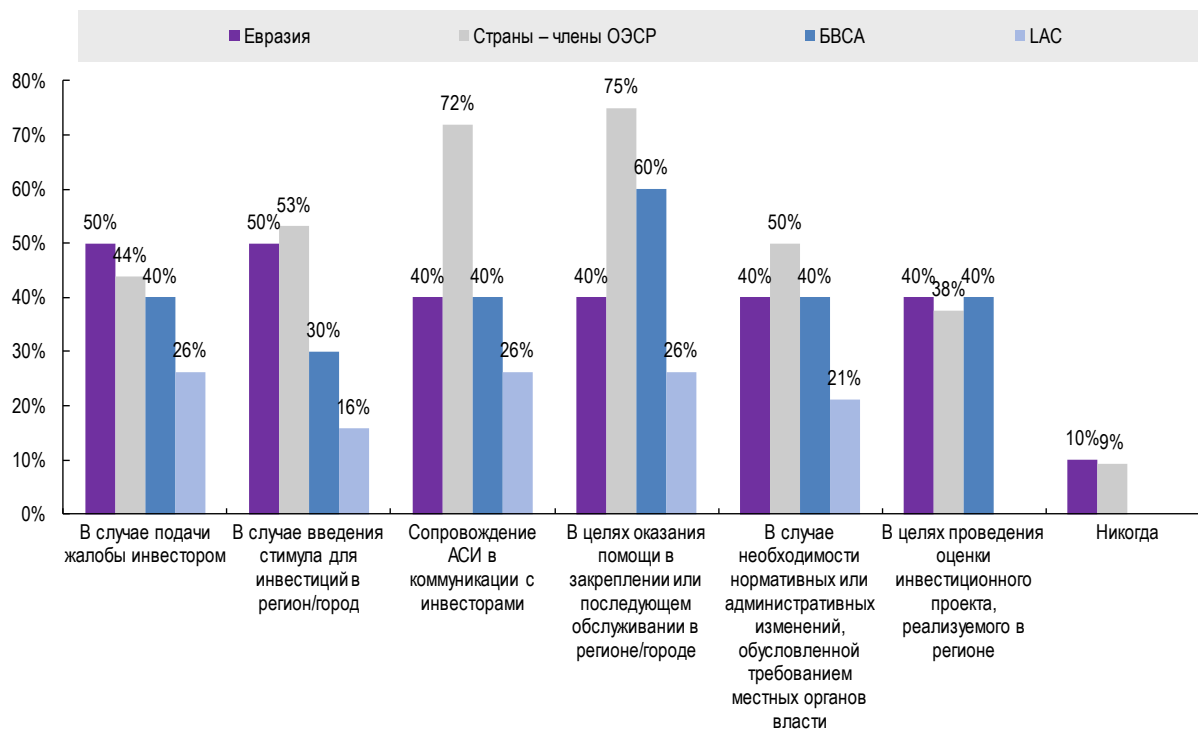


Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

В свете полученного распределения десяти наиболее важных стратегических отношений евразийских АСИ стоит уточнить один момент относительно рейтинга региональных агентств. Учитывая тот факт, что в Евразии нередко встречается сочетание мандатов по содействию инвестициям и региональному развитию, региональные и местные органы власти не занимают столь высокого места в рейтинге наиболее важных стратегических отношений, как можно было бы ожидать. Это может быть еще более удивительным ввиду того, что стимулирование инвестиций на региональном уровне в Евразии, как правило, менее структурировано, чем в странах – членах ОЭСР. Три страны (Казахстан, Украина и Узбекистан) имеют региональные филиалы, в то время как в странах – членах ОЭСР почти половина национальных АСИ имеют сеть подобных филиалов. Кыргызстан является единственной страной, в которой действует сеть региональных агентств, отвечающих за содействие инвестициям, организованных в качестве отделов или подразделений местных органов управления и независимых от АСИ. АСИ Грузии и Афганистана в целях привлечения инвестиций в регионы опираются на поддержку других партнеров на региональном уровне. Афганское агентство поддержки инвестиций сотрудничает с торговыми палатами или другими заинтересованными сторонами на региональном уровне в зависимости от ситуации. Enterprise Georgia сотрудничает с местными органами власти для привлечения новых инвестиционных проектов в регионы. Сравнение сотрудничества АСИ в Евразии и в странах – членах ОЭСР с региональными агентствами, отвечающими за содействие инвестициям, показывает, что упрощение процедур осуществления инвестиций было бы более эффективным в случае установления более тесных или более официальных связей между национальными и региональными АСИ в Евразии (Рисунок 1.13).

Рисунок 1.13. Сотрудничество между национальными и региональными АСИ

Причины, по которым национальные АСИ обращаются к региональным агентствам, отвечающим за содействие инвестициям и упрощение процедур их осуществления (в % от респондентов).



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

По мнению АСИ в странах –членах ОЭСР, установление и поддержание плодотворных отношений с регионами является одной из наиболее сложных задач институциональной координации (OECD, 2018^[3]). Среди перечисленных трудностей –отсутствие формальных рамок сотрудничества, нечеткое распределение ролей и обязанностей, а также отсутствие необходимых инструментов. Некоторые АСИ в странах –членах ОЭСР нашли способы решения таких проблем. Например, Business Sweden заключила «соглашение о соблюдении этического кодекса» с 15 регионами Швеции в целях стимулирования обмена информацией. Латвия разработала систему стимулов, чтобы побудить лиц, действующих на местах, делиться информацией об инвестиционных проектах (OECD, 2018^[3]). Business France придерживается весьма структурированного подхода к сотрудничеству с 13 независимыми агентствами регионального развития Франции (Блок 1.2). Некоторые АСИ в странах –членах ОЭСР в ходе дискуссий на семинарах также подчеркнули, что их деятельность может включать обучение и инструктаж представителей региональных агентств содействия инвестициям. Евразийским АСИ стоит рассмотреть возможность использования таких передовых методов, распространенных в странах –членах ОЭСР, для совершенствования своего подхода к привлечению инвестиций в регионы.

Блок 1.2. Соглашение о сотрудничестве Business France с региональными агентствами

Business France тесно сотрудничает с 13 регионами Франции в целях привлечения инвестиций на территорию регионов и предоставления инвесторам услуг по поддержке. **Официальное соглашение** с 13 региональными агентствами, обозначенными как «региональные партнеры», обеспечивает четкие рамки для сотрудничества и упрощает его. Благодаря сотрудничеству с региональными партнерами Business France также получает доступ к ресурсам региональных сетей, которые объединяют университеты, государственные и частные исследовательские центры и коммерческие предприятия.

Соглашение о сотрудничестве предполагает проведение мероприятий по поиску потенциальных клиентов и оказание услуг по содействию, а также оказание поддержки в ходе реализации проектов. В его рамках также проводятся совместные тренинги. Ежегодное исследование эффективности позволяет отслеживать результаты сотрудничества. Такая организация деятельности также гарантирует беспристрастность и нейтралитет Business France по отношению ко всем регионам (исключает предпочтение одного региона другим при привлечении новых проектов). Это важно для установления доверительных партнерских отношений.

В рамках сотрудничества Business France также разработала **специальную систему обмена информацией об инвестиционных проектах**. В нее входит «рыночная платформа», куда Business France и ее региональные партнеры могут вводить информацию об обнаруженных иностранных инвестиционных проектах и запросах, возникших на региональном уровне. Благодаря этой платформе партнеры могут координировать свои ответные меры и определять области для совместных действий. В 2016 году эта система позволила представить инвесторам 650 региональных предложений и организовать 220 деловых визитов.

Источник: Business France, презентация на семинаре ОЭСР, прошедшем в октябре 2017 года в Париже, <http://www.oecd.org/mena/competitiveness/REPORT-Regional-EU-OECD-АСИ-Workshop-Paris-201710.pdf>.

2. Деятельность

Евразийские АСИ, как правило, тратят больше ресурсов на формирование имиджа. Такая тенденция отражает тот факт, что странам Евразии пока не удалось сформировать имидж стран, благоприятных для инвестирования, и поэтому они вынуждены прикладывать большие усилия для того, чтобы перейти в разряд таковых. Агентства, принявшие участие в исследовании, признают, что внутренний инвестиционный климат важен и его формирование нередко представляет собой проблему, однако их роль в решении этой проблемы остается неясной. Шестьдесят процентов из них имеют мандат на работу в качестве службы «Одно окно», однако осуществляемые ими функции упрощения процедур осуществления инвестиций, последующего обслуживания и проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики менее развиты или структурированы, чем в странах – членах ОЭСР. Как и в других регионах, евразийские АСИ расставляют приоритеты среди разных секторов и проектов. Первичный сектор экономики чаще всего занимает важное место в перечне их приоритетов из-за его удельного веса во внутренней экономике региона.

Евразийским АСИ пойдет на пользу совершенствование используемых ими цифровых средств коммуникации, таких как веб-сайты, особенно ввиду того, что нынешний кризис ускоряет тенденцию цифровизации мировой экономики. Более того, укрепление реализуемых ими функций последующего обслуживания и проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики позволит АСИ Евразии оказывать более серьезное влияние на экономическую политику и укрепит институциональный потенциал правительств в вопросах обнаружения в экономической политике проблем, связанных с инвестициями, и их решения. Кризис, вызванный COVID-19, делает это совершенно необходимым, поскольку удержание инвесторов, как ожидается, станет главной проблемой АСИ в ближайшем будущем, и поддержание постоянного диалога с существующими инвесторами будет иметь ключевое значение для понимания и решения возникающих проблем. Вне этого контекста АСИ могут внести свой вклад в преодоление барьеров на пути более масштабной реализации реформ, направленных на улучшение делового климата в странах Евразии.

Принцип работы АСИ можно охарактеризовать при помощи двух основных измерений: комплекс видов деятельности и модель расстановки приоритетов. Оба измерения дают представление о стратегии и согласованности целей экономической политики, лежащей в основе содействия инвестициям, и реализации мандата АСИ. Таким образом, важно иметь четкое представление о том, какое положение занимает то или иное АСИ согласно этим двум характеристикам, особенно в тех случаях, когда ресурсы ограничены, а лица, принимающие решения, вынуждены искать компромисс.

В целях формирования имиджа страны как привлекательного направления для инвестирования АСИ проводят широкий спектр маркетинговых мероприятий и мероприятий по обслуживанию. Согласно классификации Уэллса и Уинта (2000^[15]), такие мероприятия традиционно делятся на четыре основные функции с конкретными задачами и целями (Таблица 2.1). Комплекс мероприятий, проводимых

АСИ, варьируется от страны к стране в зависимости от нескольких факторов, включая положение АСИ в общей институциональной структуре привлечения инвестиций, его бюджет и комплексную стратегию содействия инвестициям, разработанную правительством. Так, ОЭСР выделяет четыре различных «стратегических профиля» АСИ: «формирование имиджа», «генерирование инвестиций», «упрощение процедур осуществления инвестиций» и «поддержание баланса между различными видами деятельности». Среди АСИ в странах — членах ОЭСР 42 % занимаются генерированием инвестиций, 29 % — поддержанием баланса между различными видами деятельности, 26 % упрощением процедур осуществления инвестиций и лишь 6 % сосредоточены на формировании имиджа. Однако кризис, вызванный COVID-19, в настоящее время меняет профиль деятельности разных АСИ. Он вынуждает агентства сосредотачивать ресурсы на функциях упрощения процедур осуществления инвестиций и последующего обслуживания для обеспечения реализации текущих проектов и укрепления отношений с существующими инвесторами.

Таблица 2.1. Четыре основные функции АСИ

	Формирование имиджа	Генерирование инвестиций	Упрощение процедур осуществления инвестиций и их удержание	Разъяснительная работа относительно вопросов экономической политики
Главная задача	Повышение осведомленности и формирование положительного отношения к стране как перспективному направлению для инвестирования	Налаживание контактов с иностранными инвесторами, убеждение направить инвестиции в соответствующую страну	Содействие реализации инвестиционных проектов, максимизация их экономического эффекта и генерирование последующих инвестиций	Отслеживание восприятия иностранными инвесторами инвестиционного климата принимающей страны и внесение предложений об изменениях с целью улучшения инвестиционной политики
Примеры деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка маркетинговых планов • Организация информационных кампаний в СМИ • Создание веб-сайтов • Распространение брошюр • Проведение информационных и PR-мероприятий 	<ul style="list-style-type: none"> • Организация встреч с иностранными инвесторами • Проведение информационных кампаний • Организация адресного взаимодействия и PR-мероприятий (в определенном секторе или для определенных инвесторов) 	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставление информации • Посещение организаций и предприятий • Административная поддержка (включая службы «Одно окно») • Программы, нацеленные на установление связей между МНП и МСП 	<ul style="list-style-type: none"> • Определение позиции в международных рейтингах • Изучение деятельности иностранных инвесторов и отраслевых ассоциаций • Оценка воздействия стратегий • Проведение встреч с представителями правительства

Источник: ОЭСР (2018 г.), Картирование агентств содействия инвестициям в странах — членах ОЭСР

В процессе продвижения ПИИ практически все АСИ расставляют приоритеты среди стран, отраслей или даже проектов и инвесторов. Расстановка приоритетов, особенно среди секторов, имеет смысл в тех ситуациях, когда нужно сосредоточить ресурсы и получить максимальные результаты. Эмпирические исследования показывают, что лучших результатов в продвижении инвестиций позволяет добиться ориентация на определенный сектор (Harding and Javorcik, 2011_[17]). С другой стороны, литературные источники, посвященные экономическому развитию, подчеркивают, что правительства не располагают достаточными возможностями для определения секторов экономики с наиболее высоким потенциалом, и предостерегают от контрпродуктивного подхода, предусматривающего «ставку на победителя» (Rodrik, 2004_[18]). В условиях концентрированной экономики с ограниченным уровнем

развитости спроса и технологий это противоречие может быть трудно разрешить и выбор может оказаться непростым. И здесь перемены обусловлены кризисом, вызванным COVID-19, который вынуждает АСИ пересматривать установленные приоритеты.

Цель этой главы – понять, каким образом евразийские АСИ реализуют свои мандаты по привлечению иностранных инвестиций. Она начинается с рассмотрения конкретных видов деятельности АСИ, затем описывает их подходы к расстановке приоритетов, включая области, которым АСИ в регионе отдают приоритет, и причины такого положения вещей, с указанием используемых методов, критериев и инструментов. В ней также рассматриваются некоторые ранние тенденции, связанные с кризисом, вызванным COVID-19, и то, как они могут повлиять на деятельность агентств и расстановку приоритетов.

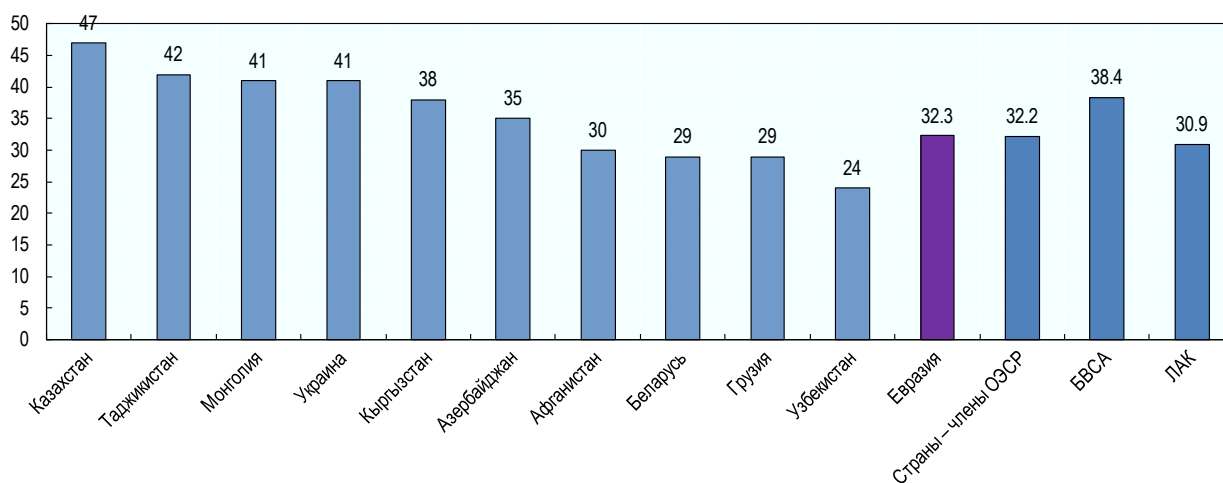
Функции и деятельность

Комплекс мероприятий, проводимых АСИ, варьируется от агентства к агентству, однако некоторые общие тенденции все же можно выявить. Все АСИ реализуют четыре основные функции. Все они проводят большую часть мероприятий по созданию имиджа и генерированию инвестиций. Именно в реализации функции упрощения процедур осуществления инвестиций и проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики подходы, которых придерживаются разные АСИ, различаются больше всего, отражая сложившиеся в них организационные условия, принятое распределение ресурсов и поставленные стратегические цели. Однако кризис, вызванный COVID-19, влияет на профиль деятельности АСИ. АСИ стран – членов ОЭСР укрепляют функции упрощения процедур осуществления инвестиций и последующего обслуживания, чтобы обеспечить реализацию текущих проектов, одновременно уделяя время адаптации своих подходов в области информационно-просветительской и маркетинговой деятельности к новым условиям. В среднесрочной и долгосрочной перспективе некоторые из них планируют уделять удержанию существующих инвесторов и развитию их деятельности больше внимания, чем раньше. Кризис также расширяет использование цифровых технологий в деятельности, направленной на поощрение инвестиций, как и во многих других видах деятельности.

В среднем евразийские АСИ выполняют такой же объем деятельности, что и АСИ в странах – членах ОЭСР, но выделяют больше финансовых ресурсов для формирования имиджа, чем последние.

В среднем евразийские АСИ проводят 32 мероприятия по содействию инвестициям и упрощению процедур их осуществления (из общего количества проводимых мероприятий, равного 51), что соответствует деятельности АСИ в странах – членах ОЭСР и регионе ЛАК (Рисунок 2.1). Может показаться удивительным, что портфели мероприятий евразийских АСИ столь же обширны, что и портфели агентств из стран – членов ОЭСР, особенно с учетом того обстоятельства, что у них в среднем меньше ресурсов. Тем не менее вопрос о том, проводят ли они все эти мероприятия с одинаковым уровнем интенсивности, остается открытым. Более того, некоторые небольшие агентства, такие как АСИ Монголии, проводят большинство мероприятий, перечисленных в анкете, тогда как некоторые крупные агентства, такие как АСИ Узбекистана, концентрируются на гораздо меньшем их количестве.

Рисунок 2.1. Количество мероприятий по содействию инвестициям и упрощению процедур их осуществления в Евразии и других регионах



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Распределение ресурсов по четырем основным функциям также сильно различается в разных АСИ и зависит от ряда факторов. Некоторые функции, как правило, требуют большего количества финансовых ресурсов, чем другие, ввиду их более высокой трудоемкости, однако некоторые АСИ нередко направляют большую часть доступных им ресурсов на те области, которые связаны с их миссией и стратегией, ради достижения целей экономической политики. Поиск идеального сочетания мероприятий может быть непросто, особенно для агентств с ограниченными финансовыми и человеческими ресурсами (ОЭСР, 2018^[31]). Составление финансовых отчетов представляет определенную сложность для некоторых евразийских АСИ ввиду того, что их бюджет на содействие инвестициям довольно ограничен, и в этом случае трудно получить даже приблизительный расчет, либо их агентство слишком мало, чтобы разбивать деятельность на разные функции.

На формирование имиджа и генерирование инвестиций вкуче приходится около двух третей бюджетов евразийских АСИ (Рисунок 2.2). В частности, евразийские АСИ выделяют более высокую долю своих бюджетов на деятельность по формированию имиджа, чем агентства из стран –членов ОЭСР, и точно так же поступают АСИ в регионах БВСА и, в меньшей степени, ЛАК. АСИ в странах – членах ОЭСР выделяют больше средств на упрощение процедур осуществления инвестиций и их удержание (29 %), чем на формирование имиджа (19 %). Функции проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики отводится меньше всего ресурсов, как и в других регионах.

Рисунок 2.2. Распределение бюджета АСИ по функциям в Евразии и других регионах



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Изучив систему содействия инвестициям, ОЭСР предполагает, что функции формирования имиджа и генерирования инвестиций могут быть объединены в одну более широкую функцию «содействия», тогда как функция «упрощения процедур осуществления инвестиций» могла бы объединять оказание помощи инвесторам, последующее обслуживание (включая программы, нацеленные на установление связей с коммерческим сектором) и проведение разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики. Изложенная ниже информация строится на таком распределении функций.

Повысить эффективность усилий по формированию имиджа поможет использование более продвинутых инструментов онлайн-коммуникации и расширение регионального сотрудничества

Упор евразийских АСИ на формирование имиджа является частью их общих усилий, направленных на повышение популярности соответствующей страны как привлекательного направления для инвестирования. Уэллс и Уинт (2000^[15]) предполагают, что страны, столкнувшиеся с необходимостью формирования или изменения собственного имиджа, будут больше инвестировать в такую деятельность. Работа ОЭСР в области содействия инвестициям подтверждает эту тенденцию. Рыночные экономики стран Евразии относительно молоды, большинство внутренних рынков невелики, и некоторые из них добились весьма скромных успехов в привлечении инвестиций в секторы, не связанные с добычей ресурсов. Хорошим примером в этом плане является Украина: в течение последних шести лет страна была вынуждена решать серьезные проблемы в области

безопасности и активно работала над улучшением своего имиджа как перспективного места для ведения коммерческой деятельности, раскрывая свой национальный талант в секторе информационных и коммуникационных технологий. Более того, находясь на ранних стадиях развития, АСИ, как правило, выделяют больше ресурсов на формирование имиджа, что также частично объясняет наблюдаемую в Евразии тенденцию.

Для формирования имиджа своей страны как привлекательного направления для инвестирования евразийские АСИ проводят те же комплексы мероприятий, что и агентства в других странах, хотя и в другом соотношении (Рисунок 2.3). Все евразийские АСИ поддерживают веб-сайт, производят и распространяют рекламные материалы (например, брошюры, руководства по инвестиционной деятельности и т. д.) и посещают встречи и деловые мероприятия за рубежом. Они также используют для продвижения больше отечественных и иностранных СМИ, таких как телевидение, печатные издания или радио, чем АСИ в странах – членах ОЭСР. Однако они меньше участвуют в миссиях высокого уровня за рубежом и принимают у себя меньше миссий, чем агентства в других регионах.

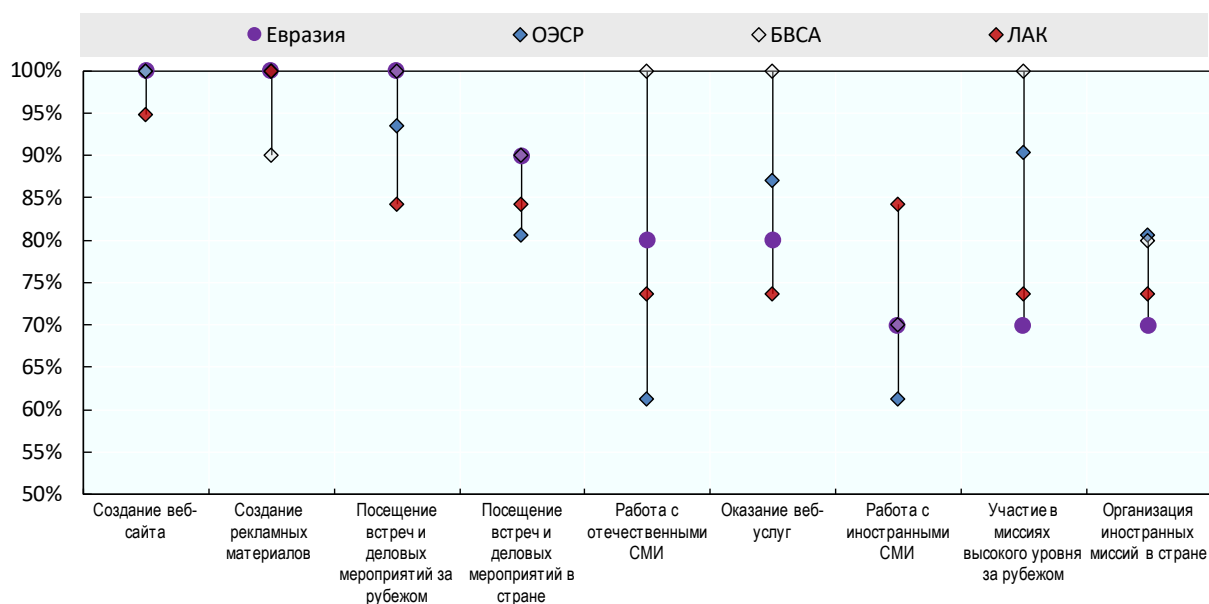
Евразийским АСИ нужны более совершенные инструменты онлайн-коммуникации для инвесторов, особенно веб-сайты. После того как многие международные инвестиционные мероприятия и ярмарки были отменены ввиду пандемии, вызванной COVID-19, а многочисленные рекламные мероприятия были перенесены в интернет, качество инструментов онлайн-коммуникации стало как никогда важным. Особенно важны грамотно разработанные веб-сайты на английском языке, которые легко найти с помощью поиска по ключевым словам, связанным с инвестициями, и которые предлагают международному сообществу инвесторов качественную информацию. АСИ в странах – членах ОЭСР оперативно размещают в интернете информацию, связанную с COVID-19, чтобы помочь иностранным инвесторам понять, какие меры принимают правительства и какое отношение такие меры имеют к ним. Быстрый поиск в интернете на английском языке показывает, что сайты евразийских АСИ сложно найти; на момент написания отчета (апрель 2020 года) только АСИ Казахстана и Украины разместили на своих домашних страницах информацию о мерах по борьбе с COVID-19.

В долгосрочной перспективе евразийским АСИ стоило бы следовать примеру скандинавских стран, которые предпринимают совместные мероприятия по содействию для привлечения иностранных инвестиций⁵. Несмотря на то что скандинавские страны конкурируют между собой за привлечение инвестиций, им удалось наладить эффективное сотрудничество для продвижения имиджа своего региона на основе общих ценностей и преимуществ в таких областях, как качество жизни и инновации. Boston Consulting Group дает аналогичную рекомендацию в своем отчете об инвестировании в страны Центральной Азии, где предлагает таким странам координировать свои стратегии содействия инвестициям наряду с другими мерами по стимулированию региональной интеграции, расширению связей и раскрытию экономического потенциала (2018_[19]). Координация некоторых мероприятий по содействию на основании общих ценностей и стремлений, а также взаимодополняемости, может оказаться полезной для стран Евразии и позволит им достичь «критической массы», повысить популярность и разделить расходы.

⁵ По результатам обсуждений с Business Sweden в рамках семинара ОЭСР по АСИ, прошедшего в октябре 2017 года в Париже, Франция.

Формирование имиджа может оказать положительное влияние на уровень ПИИ, но фактические данные свидетельствуют о том, что ключом к привлечению инвестиций все же является качество институциональной среды (Morisset and Andrews-Johnson, 2004^[14]; Volpe Martincus and Sztajerowska, 2019^[11]). Активное содействие не компенсирует структурные недостатки, препятствующие развитию частного сектора. Действительно, содействие, основанное на неподходящем фундаменте, может иметь контрпродуктивный эффект, поскольку вернуть инвестора, получившего негативный опыт сотрудничества, скорее всего, будет сложнее, чем привлечь инвестора, не имеющего такого опыта вообще. Из этого следует два вывода: во-первых, формирование имиджа должно опираться на реальные сильные стороны страны или региона, а не на ложные обещания. Заявление о благоприятной для ведения коммерческой деятельности среде не даст должного эффекта, если большая часть инвесторов столкнется с серьезными трудностями на ранних этапах реализации проектов. Во-вторых, наряду с проведением мероприятий по повышению собственной популярности в качестве привлекательного направления для инвестирования страны должны предварительно проделать немалую работу по устранению политических барьеров на пути развития бизнеса с использованием передовой международной практики, например изложенной в Руководстве ОЭСР по инвестиционной политике (OECD, 2015^[6]). И хотя в этом плане развитие событий в большей степени зависит от органов, ответственных за разработку экономической политики, АСИ играют немаловажную роль благодаря реализации своей функции проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики, о которой пойдет речь далее в этой главе.

Рисунок 2.3. Доля евразийских АСИ, занимающихся формированием имиджа (сравнение по регионам)



Примечание: на рисунке показан средний процент АСИ, проводящих те или иные мероприятия в рамках реализации функции формирования имиджа.

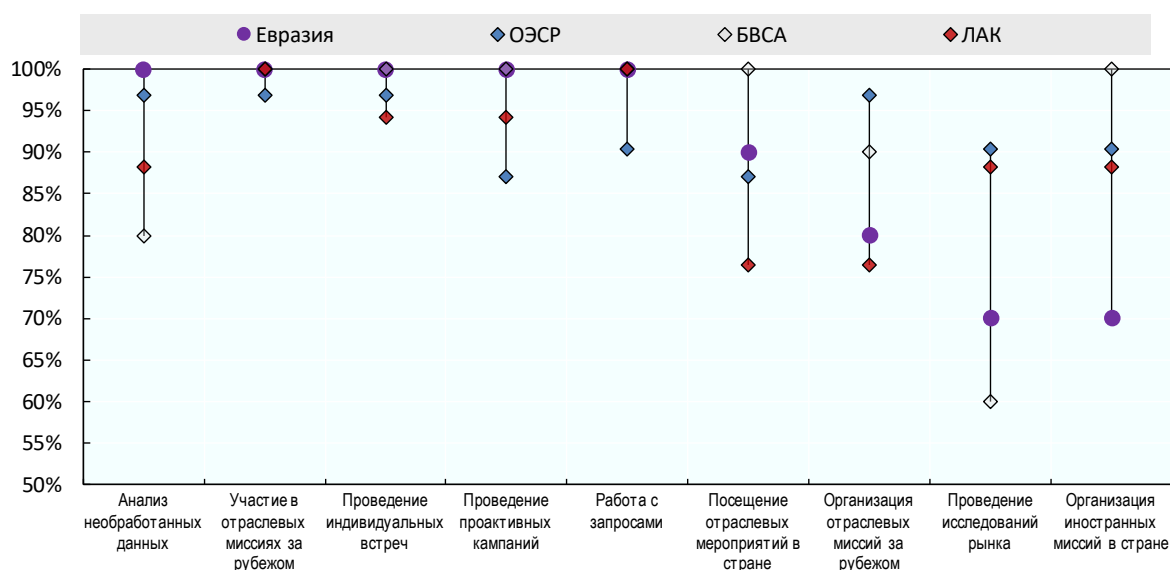
Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Генерирование инвестиций – это функция, на которую евразийские АСИ в среднем выделяют наибольшую долю своих ресурсов, хотя и меньше, чем АСИ в странах – членах ОЭСР и в регионе ЛАК. Однако между странами наблюдаются значительные расхождения, поскольку показатели варьируются от 20 % (Таджикистан) до 50 % (Узбекистан).

Большинство (90 %) мероприятий, проводимых евразийскими АСИ, в рамках исследования можно отнести к генерированию инвестиций (см. Таблицу в Приложении 2.А), что в целом соответствует ситуации в других регионах, но эти мероприятия отличаются от тех, что проводят АСИ в странах – членах ОЭСР (Рисунок 2.4). Все евразийские агентства организуют проактивные кампании, занимаются обработкой запросов и предоставлением информации, а также проводят анализ необработанных данных, таких как статьи в прессе, собственные данные или сведения о предприятиях, в то время как АСИ в регионах БВСА и ЛАК занимаются сбором и анализом данных менее активно. С другой стороны, лишь 70 % евразийских АСИ проводят исследования рынка по сравнению с 90 % АСИ в странах – членах ОЭСР и 88 % АСИ в регионе ЛАК. Они также реже участвуют в миссиях, посвященных тем или иным секторам, чем агентства из стран – членов ОЭСР.

В ОЭСР на функцию генерирования инвестиций серьезно повлияли пандемия, вызванная COVID-19, и меры по ее сдерживанию. Пока значительная часть населения планеты находилась в изоляции, агентства по всему миру, в том числе в странах – членах ОЭСР, разработали новые, креативные способы привлечения новых инвесторов и взаимодействия с целевыми сообществами в цифровом пространстве. В частности, мероприятия, проводимые обычно очно, заменили вебинары, а АСИ адаптируют свои информационно-просветительские стратегии к ожидаемому снижению уровня инвестиций в ближайшем будущем. Некоторые из них также привлекают больше ресурсов для сбора данных и проведения исследований о влиянии кризиса на инвестиции. Как уже упоминалось выше, в настоящее время АСИ направляют больше ресурсов и усилий на упрощение процедур осуществления инвестиций и последующее обслуживание, чем на маркетинговую деятельность.

Рисунок 2.4. Доля евразийских АСИ, занимающихся генерированием инвестиций (сравнение по регионам)



Примечание: на рисунке показан средний процент АСИ, проводящих те или иные мероприятия в рамках реализации функции генерирования инвестиций.

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Евразийские АСИ оказывают значительно меньше помощи в решении административных и деловых вопросов и ведут менее структурированный диалог с правительствами, чем АСИ в странах – членах ОЭСР

Упрощение процедур осуществления инвестиций занимает все большее место в повестке дня международных организаций и органов, ответственных за разработку экономической политики. Всемирная торговая организация участвует в серии структурированных обсуждений, посвященных упрощению процедур осуществления инвестиций в целях развития. Их цель состоит в том, чтобы обсудить и в конечном итоге разработать многосторонние рамки для упрощения процедур осуществления инвестиций. На момент написания настоящего отчета (2020 г.) в этой инициативе приняло участие 99 стран-членов, в том числе несколько стран Евразии. Под упрощением процедур осуществления инвестиций здесь принято понимать разработку и реализацию нормативных и административных мер и стратегий, которые формировали бы прозрачную, предсказуемую и эффективную основу для инвестиций в устойчивое развитие (Novik and De Crombrugghe, 2018^[20]). Деятельность АСИ по упрощению процедур осуществления инвестиций представляет собой пусть и небольшой, но важный компонент этих мер и стратегий. Реализуемая ими функция проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики, более подробно описанная далее в этой главе, также играет немаловажную роль в этом процессе формирования основы.

Кроме того, в контексте кризиса, вызванного COVID-19, и снижения объемов ПИИ ожидается, что АСИ будут уделять удержанию существующих инвесторов и оказанию им помощи в расширении деятельности гораздо больше внимания, чем в недавнем прошлом. Агентства в странах – членах ОЭСР уже сосредоточили усилия

на деятельности по упрощению процедур осуществления инвестиций для обеспечения реализации текущих проектов. Они оперативно внедрили цифровые инструменты для обеспечения непрерывности обслуживания и, например, виртуального посещения различных объектов, приняли меры по укреплению диалога с существующими инвесторами, отслеживанию актуальных тенденций и динамики на уровне предприятий, а также оперативному реагированию на потенциальные проблемы через оказание поддержки и исполнение роли связующего звена между правительствами и МНП.

В недавнем прошлом правительства стран Евразии предприняли ряд важных шагов в целях улучшения своего делового и инвестиционного климата, в том числе с помощью новых стратегий, упрощения законодательного регулирования и цифровизации. Например, Казахстан в настоящее время занимает 25-е место в рейтинге Всемирного банка «Ведение бизнеса» (ВБ), а в издании 2020 г. Азербайджан, Кыргызстан, Узбекистан и Таджикистан были названы лучшими реформаторами. Тем не менее по-прежнему необходимы более активные действия, в частности для устранения правовых и нормативных препятствий и оптимизации административных процессов. Например, в Центральной Азии государственный контроль над экономикой остается высоким, что ограничивает возможности выхода предприятий на рынок и развитие в нескольких секторах (OECD, forthcoming^[9]). Как уже упоминалось, АСИ могут способствовать выявлению наиболее острых проблем и участвовать в выработке их решений.

Усилия АСИ по содействию инвестициям предусматривают несколько направлений деятельности. ОЭСР обычно разграничивает услуги по поддержке, оказываемые новым инвесторам в процессе реализации их проектов, а также услуги по последующему обслуживанию, или удержанию, которые помогают инвесторам, уже ведущим деятельность в стране, развивать и расширять ее, в том числе путем их закрепления в местной экономике (Young and Hood, 1995^[21]). Разъяснительная работа относительно вопросов экономической политики, с другой стороны, заключается в том, чтобы влиять на процесс формирования экономической политики, используя обратную связь от инвесторов и предоставляя правительству рекомендации относительно улучшения инвестиционного климата.

В среднем евразийские АСИ выделяют меньше ресурсов на упрощение процедур осуществления инвестиций и их удержание, чем агентства в других регионах. Однако на этом фоне выделяется агентство Kazakh Invest, которое привлекает сторонних исполнителей к проведению большей части мероприятий по содействию и направляет основную часть имеющихся человеческих ресурсов на упрощение процедур осуществления инвестиций и их удержание – деятельность, которую агентство считает своей главной миссией. Евразийские АСИ больше сосредоточены на упрощении процедур осуществления инвестиций, чем последующем обслуживании, за исключением AzPromo и Агентства национального развития Монголии (Таблица 2.2). Это соответствует тенденциям, наблюдаемым в других регионах. Количество мероприятий по последующему обслуживанию, проводимых в Евразии, варьируется в зависимости от агентства, поскольку АСИ в Казахстане, Монголии, Украине, Таджикистане, Грузии и Азербайджане осуществляют подавляющее большинство из перечисленных услуг по последующему обслуживанию, тогда как агентства в Узбекистане и Беларуси выполняют лишь одну-две из них. Агентства трех стран проводят мероприятия по последующему обслуживанию и упрощению процедур осуществления инвестиций на среднем уровне и уровне выше среднего: Украина, Таджикистан и Казахстан.

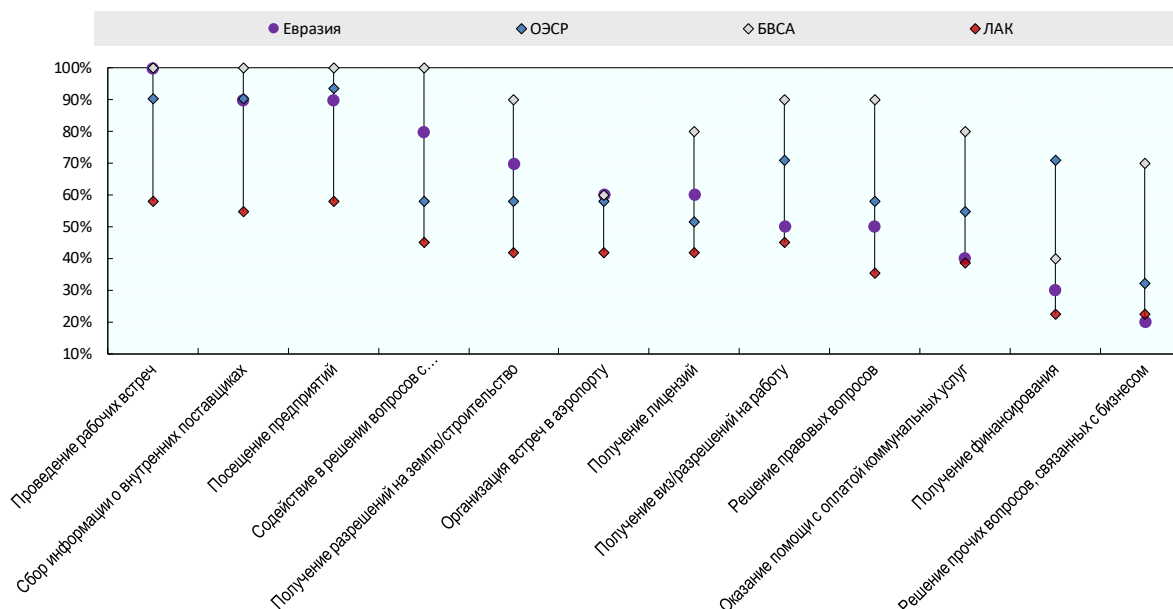
Таблица 2.2. Количество мероприятий по упрощению процедур осуществления инвестиций и последующему обслуживанию, проводимых евразийскими АСИ

	Упрощение процедур осуществления инвестиций	Последующее обслуживание
Афганистан	9	4
Азербайджан	3	5
Беларусь	7	1
Грузия	7	5
Казахстан	12	7
Кыргызстан	9	4
Монголия	5	7
Таджикистан	10	5
Украина	9	5
Узбекистан	3	1
В среднем по Евразии	7,4	5,1
В среднем по странам –членам ОЭСР	7,6	4,1
В среднем по БВСА	10,0	4,7
В среднем по ЛАК	8,3	4,1

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Функция упрощения процедур осуществления инвестиций характеризуется самыми высокими показателями разброса по регионам (Рисунок 2.5). Например, по сравнению с АСИ в странах –членах ОЭСР, евразийские АСИ оказывают значительно меньше помощи в решении ряда административных и деловых вопросов, таких как получение виз и разрешений на работу (50 % в Евразии против 71 % в странах –членах ОЭСР), оплата коммунальных услуг (40 % против 55 %) и доступ к финансированию (30 % против 73 %). Кроме того, агентства в регионе БВСА предоставляют больше помощи в получении разрешений на землю и строительство и больше помогают в решении юридических вопросов, чем агентства в Евразии. В некоторых странах Евразии такие услуги оказывают независимые службы «Одно окно», что частично объясняет полученные показатели.

Рисунок 2.5. Доля евразийских АСИ, занимающихся упрощением процедур осуществления инвестиций (сравнение по регионам)



Примечание: на рисунке показан средний процент АСИ, проводящих те или иные мероприятия в рамках реализации функции упрощения процедур осуществления инвестиций и их удержания.

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Что касается деятельности по последующему обслуживанию, большинство агентств (80 %) оказывают иностранным инвесторам структурированные услуги по выявлению и устранению недостатков в работе, что также является наиболее популярным механизмом предотвращения конфликтов в странах – членах ОЭСР (81 %) (Рисунок 2.6). Семь из десяти евразийских АСИ участвуют в смягчении последствий конфликтов (между инвесторами и властями), а 40 % указывают на наличие службы омбудсмана. Эти показатели значительно ниже в странах – членах ОЭСР (45 % и 26 % соответственно) и регионе ЛАК (26 % в обоих случаях), но в целом соответствуют ситуации, сложившейся в регионе БВСА (80 % и 40 % соответственно). В странах – членах ОЭСР и регионе ЛАК некоторые агентства могут привлекать сторонних исполнителей к осуществлению этой деятельности, например агентства по развитию МСП (ОЕСД, 2018^[3]).

В дополнение к поддержке проведения визитов и встреч и рассмотрению жалоб инвесторов евразийские АСИ, как правило, довольно активно способствуют установлению связей между иностранными инвесторами и предприятиями местной экономики, хотя и предлагают меньше программ по развитию кластеров, чем АСИ в странах – членах ОЭСР (20 % против 48 %). Большинство АСИ в регионе предоставляют услуги по установлению контактов между инвесторами и местными предприятиями (90 %), за которыми следуют другие виды деятельности по налаживанию связей, например предоставление доступа к базе данных о местных поставщиках (70 %). Опять же, эти показатели значительно ниже в странах – членах ОЭСР (65% в обоих случаях) и регионе ЛАК (32 % и 39 %), но в целом соответствуют ситуации, сложившейся в регионе БВСА (90 % и 50 % соответственно). В

большинстве случаев база данных содержит либо список всех продуктов или услуг, предлагаемых местными поставщиками, либо другие индивидуальные характеристики местных поставщиков, включая год начала деятельности, размер предприятия, количество иностранных инвесторов и многое другое. База данных Агентства национального развития Монголии также включает список международных и национальных сертификатов, полученных местными поставщиками. Однако некоторые из этих баз данных не обновляются на регулярной основе.

Содействие развитию связей между МНП и малыми и средними предприятиями (МСП) может быть важным компонентом трансфера технологий, знаний, умений и бизнес-процессов, но не должно рассматриваться как самостоятельная мера (ОЕСД, 2019^[22]). Эффективность подобных усилий зависит от общегосударственного подхода, включающего продуманные меры повышения конкурентоспособности МСП, например услуги по развитию бизнеса и целевое профессиональное обучение, а также экономическую политику, способствующую росту МСП, особенно облегчению их доступа к финансированию, для развития их способности наращивать знания и укрепления потенциала в области модернизации. Нормативные акты, обеспечивающие защиту прав на объекты интеллектуальной собственности, также имеют решающее значение. Кроме того, на готовность иностранных предприятий делиться своими знаниями могут влиять внешние факторы, например, некоторые МНП связаны с международными поставщиками договорными отношениями. Тем не менее АСИ могут сосредоточиться на инвестиционных проектах, которые поддерживают налаживание связей с местными поставщиками (ОЕСД, 2015^[6]). CzechInvest предлагает интересный пример эффективной программы развития поставщиков (Блок 2.1).

Блок 2.1. Программа развития поставщиков CzechInvest

В 1999 году агентство CzechInvest, национальное АСИ Чешской Республики, учредило «Программу развития поставщиков», направленную на содействие установлению деловых связей между отечественными МСП и МНП, инвестирующими в страну. Программа предусматривает создание и обновление базы данных о квалифицированных поставщиках, оказание услуг МНП и проведение мероприятий по установлению контактов и развитию сетевого взаимодействия. В 2003 году CzechInvest объединилось с национальным агентством по развитию МСП Чехии и укрепило свой подход к расширению возможностей МСП по привлечению международных инвесторов. С тех пор CzechInvest заключило договоры с поставщиками на общую сумму 250 млн долл. США.

База данных CzechInvest включает около 3500 профилей чешских МСП, ведущих деятельность в ключевых секторах экономики, таких как автомобилестроение, авиакосмическая промышленность, электроника, здравоохранение и энергетика. Она находится в открытом доступе и позволяет МНП искать партнеров и поставщиков по отраслевым характеристикам, модулям, ключевым технологиям и местоположению.

Кроме того, CzechInvest оказывает МНП различные услуги, включая разработку индивидуальных рекомендаций по поиску подходящих деловых партнеров,

организацию встреч с представителями отечественных предприятий, проведение форумов поставщиков, визитов и деловых поездок.

Агентство также проводит «дни поставщиков» и мероприятия по установлению контактов. Поставщики, приглашенные к участию в этих мероприятиях, отбираются на основе конкретных требований, выдвинутых МНП, включая функциональные характеристики, а также состав, цену, качество и количество поставляемой продукции.

Источники: Loewendahl, H. (2018), *Innovations in Foreign Direct Investment Attraction*, Inter-American Development Bank, Washington D.C., <http://dx.doi.org/10.18235/0001442>.

CzechInvest (2018 г.), «Подход CzechInvest к мультимандатам: как заставить их работать и максимизировать результаты», семинар, организованный ОЭСР, Рабат, Марокко.

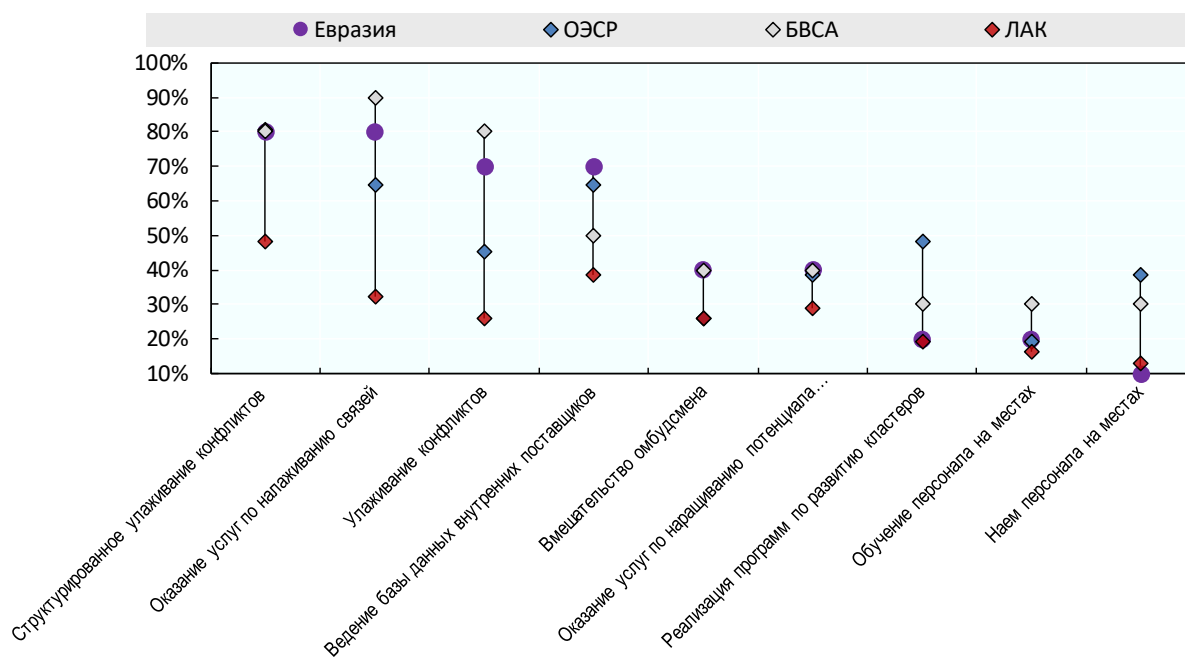
Pavlínek, P. and P. Žižalová (2016), “Linkages and spillovers in global production networks: firm-level analysis of the Czech automotive industry”, *Journal of Economic Geography*, Vol. 16/2, pp. 331-363, <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/lbu041>.

В некоторых областях евразийские АСИ уступают в активности агентствам из других регионов. Например, Агентство национального развития Монголии и Enterprise Georgia являются единственными агентствами, которые предлагают персоналу учебные или образовательные программы, в то время как Enterprise Georgia является единственным агентством, которое оказывает помощь в наборе персонала на местах. В некоторых случаях такую деятельность ведут государственные органы, не относящиеся к числу АСИ (ОЭСР, 2018^[3]).

Сосредоточение усилий на последующем обслуживании может оказаться полезным по крайней мере по двум причинам. Во-первых, это позволит сделать процесс расширения деятельности существующих инвесторов более простым и менее затратным, чем поиск и привлечение новых инвесторов (ОЭСР, 2015^[6]). Во-вторых, работа с внутренними инвесторами, поддержка их деятельности и помощь в решении имеющихся у них проблем могут быть чрезвычайно полезными для процесса улучшения экономической политики. Агентство UkraineInvest применило этот подход и сосредоточилось на решении проблем существующих инвесторов вместо попыток привлечь новых. Такое решение привело к укреплению связей с существующими инвесторами и заинтересованными сторонами и принятию мер по устранению критических препятствий для реализации инвестиционных проектов; в конечном итоге оно способствовало привлечению новых инвестиционных проектов. Акцент на работе с ключевыми клиентами может повысить эффективность реализации функции последующего обслуживания, как, например, в случае Business France (Блок 2.2).

Последующее обслуживание тем более важно в сложившихся условиях: по мере развертывания кризиса, вызванного COVID-19, удержание существующих инвесторов и развитие их деятельности приобретают особое стратегическое значение. В странах Евразии существует риск того, что недавно привлеченные инвесторы, ранее рассматривавшие регион как перспективную область деятельности, могут вывести свои инвестиции из местной экономики. Поддержание постоянного диалога с существующими инвесторами может в значительной степени способствовать пониманию воздействия кризиса на их деятельность и разработке мер по смягчению его негативных последствий. Как упоминалось во введении к этой главе, АСИ в странах – членах ОЭСР уже начали укреплять свою функцию последующего обслуживания и планируют развиваться в этом направлении в среднесрочной перспективе.

Рисунок 2.6. Доля АСИ, занимающихся последующим обслуживанием (сравнение по регионам)



Примечание: на рисунке показан средний процент АСИ, проводящих те или иные мероприятия в рамках реализации функции последующего обслуживания.

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Блок 2.2. Структурированный подход к последующему обслуживанию: пример Business France

На реинвестиционные проекты приходится 40–50 % всех ПИИ во Франции. В попытке использовать эту возможность агентство Business France сформировало специальную команду последующего обслуживания, в задачи которой входило выявление потенциальных клиентов, стимулирование реинвестирования, а также установление и укрепление отношений с международными компаниями во Франции в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Агентство придерживается структурированного подхода и использует систему управления взаимоотношениями с ключевыми клиентами, благодаря которой команде последующего обслуживания удастся вести постоянный диалог с существующими инвесторами. Оно также принимает участие в мероприятиях высокого уровня, посвященных развитию сетевого взаимодействия, ставя перед собой цель укрепить отношения с главными органами, принимающими решения, включая кабинет министров и многие другие. Агентство предоставляет услуги как на операционном уровне, помогая инвесторам решать административные вопросы, так и на стратегическом уровне, оказывая поддержку в принятии решений об инвестировании/реинвестировании. Исследования уровня удовлетворенности клиентов, ежегодные встречи с ключевыми клиентами, звонки с целью определения уровня удовлетворенности клиентов и ежегодные исследования ПИИ – все эти инструменты Business France использует для оценки эффективности последующего обслуживания.

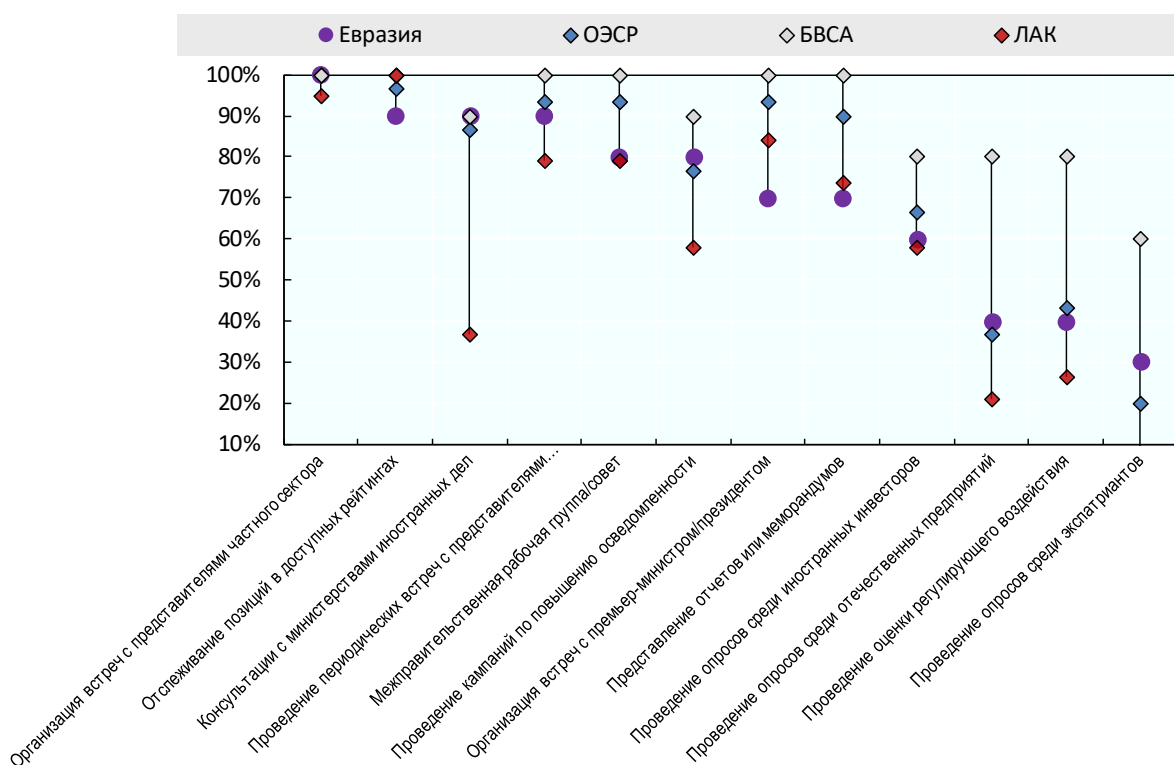
Источники: Business France (2019 г.), семинаре ОЭСР по практике поощрения инвестиций в Евразии (2019 г.)

Функция проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики является важным компонентом общих усилий по содействию инвестициям, поскольку она обеспечивает создание цикла обратной связи между практикующими специалистами на местах и органами, ответственными за разработку экономической политики. В частности, благодаря взаимодействию с инвесторами АСИ могут выявлять узкие места в деловой среде и направлять эту информацию лицам, принимающим решения в правительстве, вместе с предложениями по улучшению. Однако АСИ могут столкнуться с трудностями на пути эффективного участия в разработке экономической политики, направленной на формирование благоприятной институциональной базы. Стимулирующим фактором в этом отношении может стать некоторая степень институциональной независимости, включая достаточное представительство или поддержку на уровне принятия решений. Кроме того, для дальнейшей легитимации проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики и четкого ее разграничения с лоббированием интересов частного сектора АСИ нуждаются в эффективных институциональных каналах, которые позволяли бы вести структурированный диалог с правительством и предоставлять ему официальную обратную связь (ОЭСР, 2017^[23]).

Евразийские АСИ направляют больше средств на проведение разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики, чем агентства в странах – членах ОЭСР (12 % против 6 %), но в целом проводят меньше мероприятий. Однако

в этом отношении следует учесть один нюанс: евразийские АСИ, как правило, менее активны в предоставлении правительству официальной обратной связи в отношении того, как улучшить инвестиционный климат, но более активно участвуют в неформальном и менее структурированном диалоге с правительством (Рисунок 2.7). Это говорит о том, что, несмотря на взаимодействие с более широким кругом государственных учреждений в сравнении с АСИ в странах –членах ОЭСР, такие отношения могут быть менее ориентированными на экономическую политику. Например, девять из десяти агентств сообщают об участии в периодических встречах с представителями частного сектора, а восемь агентств организуют кампании или мероприятия по повышению осведомленности. С другой стороны, лишь семь агентств в Евразии (70 %) ведут официальный диалог с правительством, включая встречи с премьер-министром, президентом или представителями других государственных структур, по сравнению с 93 % в странах –членах ОЭСР, 100 % в регионе БВСА и 84 % в регионе ЛАК. Кроме того, евразийские АСИ составляют меньше отчетов или меморандумов, которые могли бы стать источником данных и повлиять на разработку экономической политики, способствующей улучшению инвестиционного климата, и проведение реформ (70 % в Евразии против 90 % в странах –членах ОЭСР, 100 % в БВСА и 74 % в ЛАК).

Рисунок 2.7 Доля АСИ, занимающихся проведением разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики (сравнение по регионам)



Примечание: на рисунке показан средний процент тех или иных мероприятий, проводимых в рамках реализации функции проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Евразийским АСИ и их спонсорам может пойти на пользу укрепление и более грамотная структуризация функции проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики. Это помогло бы правительствам реализовать и скорректировать программу реформ, направленных на улучшение делового климата, поскольку в актуальных отчетах ОЭСР описаны проблемы, связанные с реализацией таких реформ в странах Центральной Азии и Восточного партнерства (OECD, forthcoming^[9]; OECD, Forthcoming^[24]). Даже в странах, которые существенно упростили регулирование коммерческой деятельности и устранили административные барьеры, показатели привлечения ПИИ, не связанных с ресурсами, не впечатляют, а иностранные предприятия сообщают, что на практике продолжают сталкиваться с серьезными проблемами, особенно в случае крупных и сложных проектов. АСИ, наладившие прочные взаимоотношения как с иностранными деловыми сообществами, так и с высшими правительственными структурами, могут сыграть ключевую роль в выявлении препятствий и поддержке реформ в области экономической политики для улучшения инвестиционного климата, включая как не слишком масштабные меры, например организацию очереди ускоренного прохождения контроля в аэропортах, так и более масштабную работу в области регулирования, например пересмотр условий лицензирования. Как подчеркивалось в первой главе отчета, это требует большей институциональной независимости, четкого обозначения ролей и выделения ресурсов, а также возможности общения с высокопоставленными лицами, принимающими решения, в правительстве. В некоторых странах, например, непосредственная подотчетность премьер-министру или администрации президента может иметь большое значение.

Категоризация евразийских АСИ в соответствии с классификацией, разработанной ОЭСР, показывает, что половина из них относится к тем, которые поддерживают баланс между различными видами деятельности. В эту категорию относят АСИ, которые пытаются реализовать все четыре функции, но обычно имеют в своем распоряжении более ограниченные ресурсы, чем агентства, сфокусированные на упрощении процедур осуществления инвестиций. АСИ Казахстана относится к последним, поскольку привлекает сторонних исполнителей к проведению большинства мероприятий по содействию и направляет имеющиеся человеческие ресурсы на обслуживание инвесторов. Это агентство обладает наибольшим количеством ресурсов в выборке, что является стимулирующим фактором для реализации подобной стратегии. Остальные четыре АСИ в равной степени распределяют ресурсы между реализацией функций «формирование имиджа» и «генерирование инвестиций».

Таблица 2.3. Распределение АСИ в зависимости от стратегического профиля в Евразии и странах – членах ОЭСР

	Сосредоточены на формировании имиджа	Сосредоточены на генерировании инвестиций	Сосредоточены на упрощении процедур осуществления инвестиций	Ведут сбалансированную деятельность
Евразийские АСИ	Азербайджан	Кыргызстан	Казахстан	Афганистан
	Беларусь	Узбекистан		Грузия
				Монголия
				Таджикистан
				Украина
АСИ в странах – членах ОЭСР	Германия	Австрия	Австралия	Канада
	Польша	Чили	Чехия	Финляндия
	Словения	Эстония	Дания	Израиль
		Франция	Венгрия	Латвия
		Греция	Ирландия	Мексика
		Исландия	Япония	Португалия
		Корея	Норвегия	Испания
		Нидерланды	Великобритания	Турция
		Новая Зеландия		
		Словакия		
		Швеция		
	США			

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

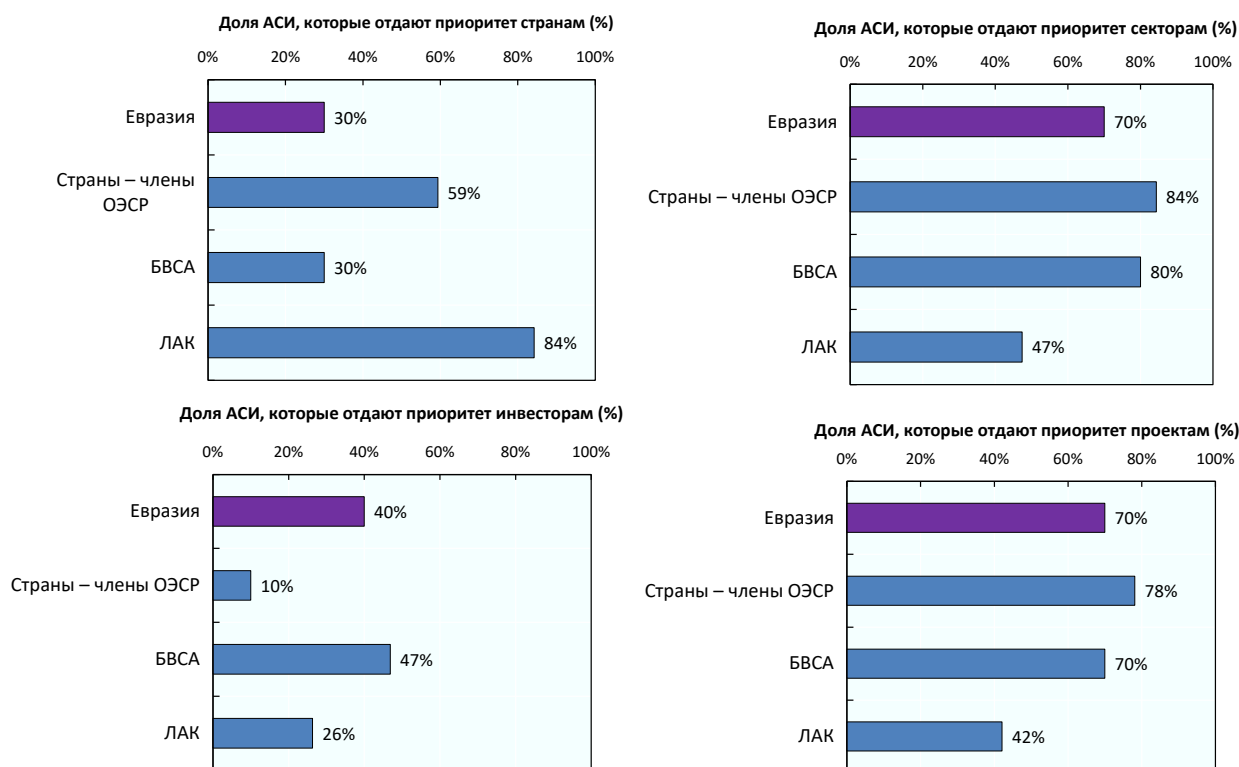
Стратегии расстановки приоритетов

В целях привлечения и генерирования ПИИ большинство АСИ отдают предпочтение тем или иным секторам, странам, инвестиционным проектам или инвесторам. Расстановка приоритетов может включать в себя целенаправленные маркетинговые и информационные мероприятия, посвященные конкретным отраслям. Несмотря на то что процесс принятия решений, и критерии расстановки приоритетов в частности, считается лучшей практикой в мире АСИ (OECD, 2015^[6]), он может быть связан с определенными трудностями.

Евразийские АСИ расставляют приоритеты преимущественно в зависимости от сектора и проекта; лишь немногие из них ориентируются на конкретные страны или инвесторов

Все агентства предпочитают те или иные инвестиции другим, за исключением AzPromo и НАИП Беларуси. Семь из десяти агентств отдают приоритет определенным секторам экономики по сравнению с 84 % АСИ в странах – членах ОЭСР, 80 % в регионе БВСА и 47 % в регионе ЛАК (Рисунок 2.7). Конкретным странам отдают предпочтение лишь три агентства. Помимо приоритизации тех или иных секторов и стран большинство евразийских АСИ (70 %) отдают предпочтение конкретным инвестиционным проектам, тогда как ориентация на отдельных инвесторов характерна для таких АСИ в меньшей степени.

Рисунок 2.8. Обзор стратегий расстановки приоритетов АСИ по регионам



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

В целом евразийские агентства различаются по степени направленности усилий, т. е. количеству направлений приоритизации на уровне секторов, стран, проектов и отдельных инвесторов. Агентства, которые отдают приоритет определенным секторам, также нередко предпочитают те или иные проекты и, таким образом, объединяют эти два направления. Для четырех агентств характерны сразу три уровня приоритизации (Рисунок 2.9). Афганское агентство поддержки инвестиций, Enterprise Georgia и Агентство по продвижению и защите инвестиций Кыргызстана отдают приоритет секторам, проектам и отдельным инвесторам, в то время как Kazakh Invest фокусируется на секторах, странах и инвестиционных проектах. Узбекское агентство по привлечению иностранных инвестиций является единственным АСИ, которое расставляет приоритеты исключительно в зависимости от страны. UkraineInvest, по-видимому, является наиболее сфокусированным АСИ в выборке, поскольку в своих усилиях по привлечению ПИИ оно объединяет все четыре подхода к расстановке приоритетов. Таблица с информацией о подходах к расстановке приоритетов приведена в Приложении 2.А.

Рисунок 2.9. Степень направленности усилий по направлениям приоритизации в Евразии и других регионах



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

В дополнение к проактивной расстановке приоритетов на уровне секторов, стран, проектов или инвесторов АСИ могут также исключать определенные виды инвестиционной деятельности из предлагаемых услуг по содействию или оказанию помощи обратившимся к ним инвесторам. Однако такой подход менее распространен в Евразии: лишь два агентства упоминают об исключении конкретных секторов или стран из сферы своих интересов по сравнению с 34 % в странах –членах ОЭСР и 50 % в регионе БВСА.

Первичный сектор экономики занимает важное место в списке приоритетов евразийских АСИ, отражая значительный объем инвестиций в сырьевой сектор в регионе. Грузия, Казахстан и Украина также разработали четкие целевые секторы в целях диверсификации экономики

Все евразийские АСИ, устанавливающие приоритеты на уровне сектора, за исключением Грузии, нацелены на работу в ресурсоемких отраслях, таких как энергетика и горнодобывающая промышленность, а также в сельском хозяйстве, включая агропромышленное производство и производство сельхозпродукции. Грузия же концентрирует усилия на секторах с высокой добавленной стоимостью, таких как авиакосмическая промышленность и автомобилестроение, аутсорсинг бизнес-процессов (ВРО), фармацевтическая промышленность, сфера гостеприимства и информационные технологии. Лишь два агентства упоминают в качестве приоритета возобновляемую энергетику (Грузия и Монголия) или технически сложные услуги, такие как информационные и коммуникационные технологии (Грузия и Кыргызстан) (Таблица 2.4).

АСИ Украины ориентируется в своей деятельности на обрабатывающую промышленность и инновационные технологии в более широком смысле, в то время как Казахстан уделяет особое внимание преобразованию нефти и газа, например

нефтехимии. Количество и специфика приоритетных секторов различаются, среди прочего, в зависимости от агентства, ресурсообеспеченности страны и особенностей расстановки приоритетов. В целом представляется, что приоритетные для евразийских АСИ секторы определены не так строго, как в странах – членах ОЭСР, где АСИ ориентированы в основном на медико-биологическую промышленность, услуги здравоохранения, ИКТ, услуги по поддержке бизнеса, биотехнологии, зеленые технологии и нанотехнологии, а также передовые технологии производства и высокотехнологичные услуги и другие (ОЭСР, 2018^[3]).

Внимание евразийских АСИ к добывающим отраслям свидетельствует о сравнительном преимуществе стран этого региона, большая часть из которых обладают богатыми природными ресурсами и привлекают ПИИ преимущественно в эти секторы. Тем не менее им следует рассмотреть вопрос о том, чтобы разнообразить направления своей деятельности путем привлечения ПИИ, обладающих потенциалом диверсификации экономики или модернизации существующих секторов, в целях развития отраслей с более высокой добавленной стоимостью.

Таблица 2.4. Приоритетные для евразийских АСИ секторы экономики

	Афганистан	Грузия	Казахстан	Кыргызстан	Монголия	Таджикистан	Украина
Первичный сектор	Горнодобывающая промышленность, энергетика, сельское хозяйство	Возобновляемая энергетика, горнодобывающая промышленность	Горнодобывающая промышленность, металлургия	Сельское хозяйство, энергетика	Горнодобывающая промышленность, возобновляемая энергетика	Энергетика, горнодобывающая промышленность, сельское хозяйство	Энергетика
Отрасль	Инфраструктура	Производство одежды и обуви, автомобилестроение, производство авиационного оборудования, электроника, фармацевтическая промышленность	Агропромышленное производство, машиностроение, химическая и нефтехимическая промышленность	Обработывающая промышленность	Агропромышленное производство	Промышленность*, транспорт	Агропромышленное производство, обрабатывающая промышленность, инфраструктура, инновационные технологии
Услуги	Телекоммуникации, здравоохранение, образование	Сфера гостеприимства, ВРО и ИТ		Туризм, ИКТ	Туризм	Образование, туризм, финансы	Инновационные технологии

Примечание: (*) Включая производство и перерабатывающие отрасли промышленности.

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Стратегии расстановки приоритетов, принятые евразийскими АСИ, в основном основаны на критериях, связанных с диверсификацией экономики и региональным развитием

В процессе расстановки приоритетов на уровне секторов все агентства стремятся диверсифицировать экономику своих стран и стимулировать ее региональное

развитие (Таблица 2.5). Аналогичная ситуация наблюдается в регионе БВСА, тогда как в регионе ЛАК и в странах –членах ОЭСР процент таких АСИ значительно ниже (71 и 58 % соответственно). Это неудивительно, поскольку диверсификация экономической базы является общей проблемой для большей части региона, особенно в Центральной Азии (OECD, 2018^[25]). Тем не менее имеются очевидные противоречия между использованием метода, опирающегося на связанные с диверсификацией критерии, и сложившейся на данный момент ситуацией в регионе, где лидером среди приоритетных секторов является первичный сектор, как отмечено выше. В дополнение к экономической диверсификации шесть из семи АСИ (86 %) упоминают ориентацию на ПИИ, способствующие региональному развитию, в соответствии со своим основным мандатом, о чем шла речь в Главе 1.

Евразийские АСИ также пытаются ориентироваться на секторы, отвечающие потребностям страны, соответствующие потенциалу региона и особенностям страны, что обеспечивает возможности для модернизации и стимулирования интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. Таким образом, шесть из семи АСИ (86 %) привлекают ПИИ, если страна обладает мощным внутренним потенциалом, что указывает на их стремление найти баланс между диверсификацией и использованием внутренних преимуществ.

Таблица 2.5. Критерии, используемые АСИ при расстановке приоритетов на уровне секторов, по странам и регионам

	Афганистан	Грузия	Казахстан	Кыргызстан	Монголия	Таджикистан	Украина	Евразия	Страны – члены ОЭСР	БВСА	ЛАК
Потенциал для диверсификации экономики	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100 %	58 %	100 %	71 %
Влияние на региональное развитие/агломерационный эффект		✓	✓	✓	✓	✓	✓	86 %	48 %	89 %	41 %
Мощный внутренний потенциал	✓		✓	✓	✓	✓	✓	86 %	64 %	67 %	53 %
Конкурентные преимущества перед другими странами	✓	✓	✓		✓	✓	✓	86 %	58 %	89 %	35 %
Высокий спрос на мировом рынке	✓	✓		✓		✓	✓	71 %	48 %	78 %	35 %
Воздействие на занятость и (или) условия труда	✓	✓	✓			✓	✓	71 %	55 %	78 %	71 %
Зеленые инвестиции	✓				✓	✓	✓	57 %	27 %	89 %	0 %
Важность для других отраслей экономики, прочные связи с ними	✓				✓	✓	✓	57 %	48 %	78 %	65 %
Воздействие на окружающую среду или изменение климата				✓		✓	✓	43 %	21 %	44 %	24 %
Наличие провалов рынка					✓		✓	29 %	21 %	44 %	6 %
Характеристика инвестора с точки зрения ОДП			✓					14 %	0 %	11 %	0 %

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Евразийские АСИ также используют широкий набор критериев для определения приоритетности инвестиционных проектов. Пять главных критериев включают приоритеты в секторе, воздействие на создание рабочих мест, воздействие на экспорт, устойчивость и объем инвестиций (Таблица 2.6). Большинство АСИ также упоминают воздействие на инновации и НИОКР, региональное развитие и имидж страны (86 % во всех случаях). В целом эти критерии соответствуют критериям, используемым при ориентации на те или иные секторы, например, в области создания рабочих мест. В некоторых областях соответствие менее однозначно. Например, зеленые инвестиции, воздействие на окружающую среду и изменение климата в качестве критериев приоритизации тех или иных секторов используют лишь немногие АСИ, но при этом абсолютно все агентства утверждают, что ориентируются на показатели устойчивости в процессе приоритизации инвестиционных проектов.

Кризис, вызванный COVID-19, скорее всего, повлияет на критерии, определяющие выбор приоритетных секторов и проектов агентствами. Ожидается, что кризис окажет серьезное негативное влияние на глобальные цепочки создания стоимости (ЦСС), ведь он уже обнажил их слабые стороны, зависимости и узкие места (ОЭСР, 2020^[5]). Некоторые правительства уже озвучили намерение перенести производство основных товаров и услуг в целях обеспечения национальной безопасности. Несмотря на то что меры по сдерживанию кризиса в области здравоохранения должны быть временными, как рекомендует ОЭСР и подчеркивается в заявлении министров «Большой двадцатки», вероятны более долгосрочные реконфигурации глобальных ЦСС. АСИ в странах – членах ОЭСР уже принимают во внимание решения МНП о возврате выведенного за рубеж производства или его релокации в близлежащие регионы и планируют соответствующим образом скорректировать свои стратегии расстановки приоритетов. Подобная ситуация сопряжена с рисками для развивающихся стран и может помешать текущим планам правительств стран Евразии относительно дальнейшей интеграции в глобальные ЦСС (например, в агропродовольственном и производственном секторах). Лица, ответственные за формирование экономической политики, и АСИ должны будут принять во внимание эти новые ограничения в ходе адаптации своих стратегических приоритетов к сложившейся в результате кризиса ситуации.

Таблица 2.6. Критерии, используемые АСИ при расстановке приоритетов на уровне проектов, по странам и регионам

	Афганистан	Грузия	Казахстан	Кыргызстан	Монголия	Таджикистан	Украина	Евразия	Страны – члены ОЭСР	БВСА	ЛАК
Приоритетный сектор	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100 %	88 %	86 %	78 %
Воздействие на создание рабочих мест	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100 %	84 %	100 %	100 %
Воздействие на экспорт	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100 %	64 %	100 %	78 %
Устойчивость	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100 %	52 %	100 %	44 %
Объем инвестиций	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100 %	80 %	86 %	56 %
Воздействие на инновации/НИОКР		✓	✓	✓	✓	✓	✓	86 %	88 %	100 %	78 %
Воздействие на региональное развитие		✓	✓	✓	✓	✓	✓	86 %	52 %	100 %	78 %
Воздействие на имидж страны	✓	✓		✓	✓	✓	✓	86 %	52 %	86 %	56 %
Продолжительность обязательств/инвестиционный горизонт	✓			✓	✓		✓	57 %	44 %	86 %	33 %
Размер предприятия	✓	✓	✓		✓			57 %	48 %	29 %	22 %
Вовлеченность предприятия в интернационализацию	✓		✓	✓			✓	57 %	40 %	86 %	44 %
Воздействие на конкуренцию		✓				✓	✓	43 %	52 %	71 %	44 %
Способ выхода на рынок	✓	✓					✓	43 %	44 %	43 %	22 %
Национальная принадлежность инвестора		✓	✓				✓	43 %	36 %	14 %	0 %
Воздействие на заработную плату					✓		✓	29 %	32 %	57 %	44 %
Воздействие на налоговые поступления				✓	✓			29 %	20 %	43 %	56 %
Воздействие на производственный потенциал отечественных предприятий				✓		✓		29 %	52 %	100 %	56 %
Приоритетная страна происхождения			✓				✓	29 %	40 %	29 %	33 %
Тип инвестора (например, СП, прямые инвестиции)	✓				✓			29 %	40 %	29 %	44 %

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

В целом при расстановке приоритетов евразийские АСИ полагаются на внутренние консультации и исследования рынка в меньшей степени, чем АСИ в странах –членах ОЭСР

Процесс разработки стратегий расстановки приоритетов может быть сложным, поскольку включает в себя сбор самой разнообразной информации и требует координации и коммуникации с внешними партнерами.

Евразийские АСИ полагаются на внутренние процессы принятия решений в меньшей степени, чем АСИ в других регионах (Рисунок 2.10). Например, только 25 % агентств, расставляющих приоритеты на уровне секторов или стран, в процессе принятия решений учитывают пожелания или мнения своих наблюдательных советов по сравнению с 45 % в странах –членах ОЭСР, 44 % в регионе БВСА и 82 % в регионе ЛАК. Мнение сотрудников также учитывается здесь в меньшей степени,

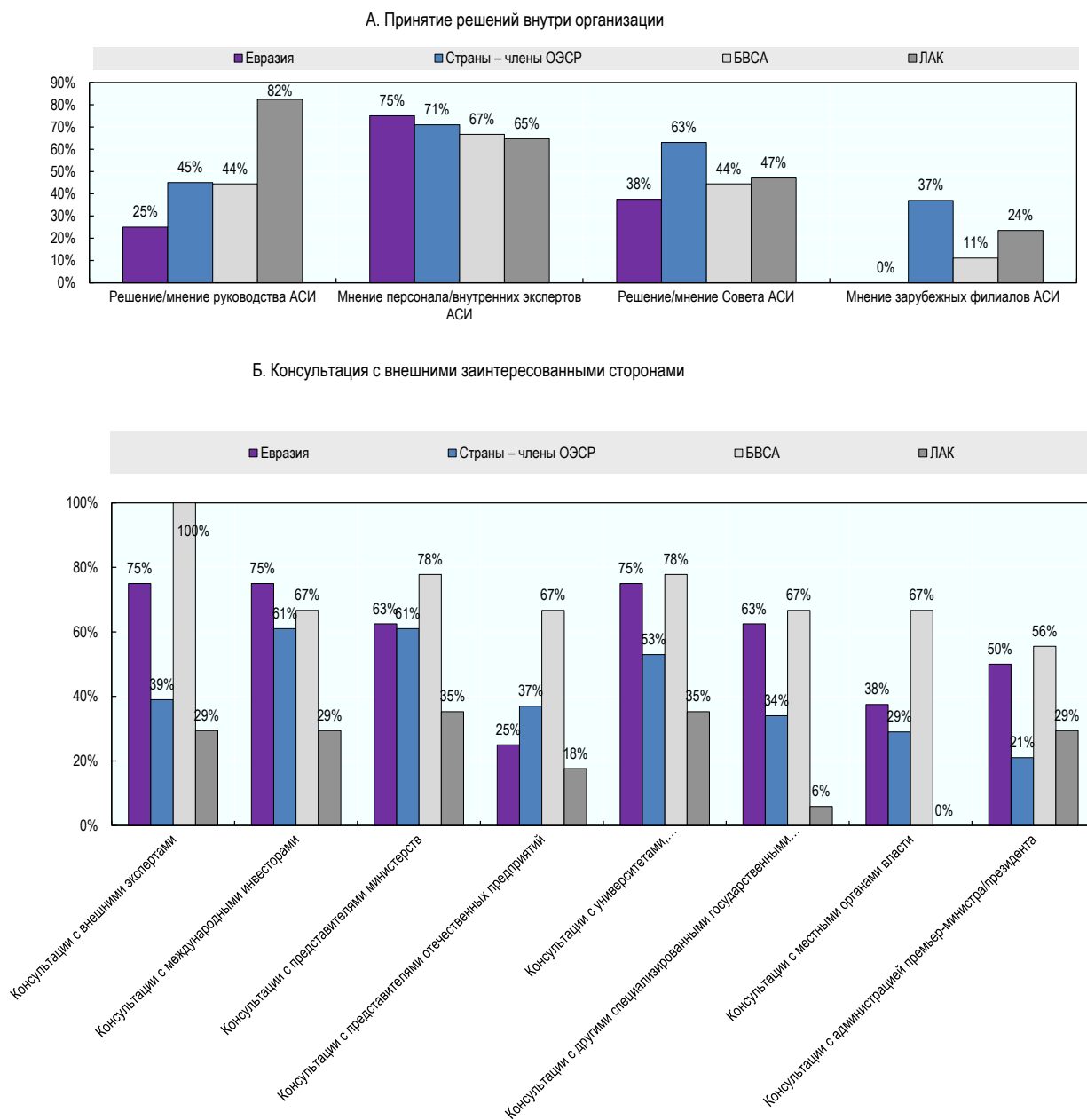
чем в других регионах. Большинство агентств полагаются на решения руководства (75 %), что в целом соответствует практике, распространенной в других регионах.

Что касается консультаций с внешними заинтересованными сторонами, евразийские АСИ в большей степени, чем АСИ в странах –членах ОЭСР, полагаются на данные, полученные от отечественных предприятий, но в меньшей степени –на данные, предоставленные университетами, техническими институтами и исследовательскими центрами. Мнение международных инвесторов, по-видимому, принимается во внимание в достаточной степени, так же, как и в странах –членах ОЭСР и в регионе БВСА, тогда как с местными органами власти консультируются лишь немногие агентства (38 %). С учетом направленности евразийских АСИ на региональное развитие рекомендуется рассмотреть вопрос о более активном вовлечении региональных заинтересованных сторон в процесс расстановки приоритетов.

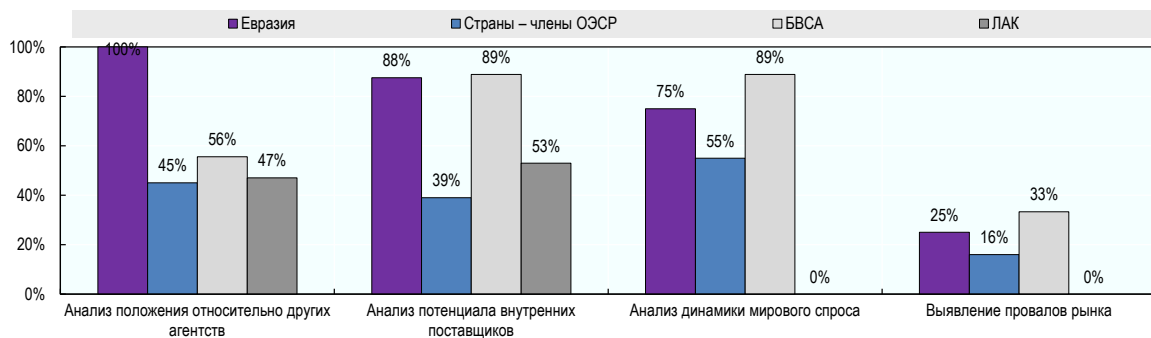
Следует отметить, что исследования рынка, как правило, являются основным источником информации для евразийских АСИ в процессе расстановки приоритетов, но не в процессе планирования деятельности по генерированию инвестиций. Все агентства, принявшие участие в исследовании, проводят анализ потенциала внутренних поставщиков, а семь из восьми агентств (88 %) анализируют динамику мирового спроса. Эти показатели значительно ниже в других регионах, особенно в странах –членах ОЭСР (45 % и 39 % соответственно). Шесть из восьми агентств (75 %) при принятии решений ориентируются на свое положение относительно других агентств, тогда как в странах –членах ОЭСР этот показатель равен 55 %. В то же время выявлению провалов на рынке они уделяют меньше внимания, чем АСИ в других регионах. Результаты исследования свидетельствуют о том, что евразийские АСИ, как правило, используют рыночные исследования для определения приоритетных секторов чаще, чем для информирования потенциальных инвесторов, что может показаться удивительным. Такие агентства могут рассмотреть вопрос дальнейшего использования рыночных данных для разработки инструментов адресного взаимодействия.

Политические соображения, как правило, также играют важную роль в процессах расстановки приоритетов. Деятельность половины АСИ зависит от решений министерства, и столько же –от национальных планов развития или другой общегосударственной стратегии, что в целом соответствует практике, распространенной в странах –членах ОЭСР и в регионе ЛАК. Исследование показывает, что специальные политические повестки дня (50 %) и конкретные законы или указы (38 %) играют более важную роль в Евразии, чем в других регионах.

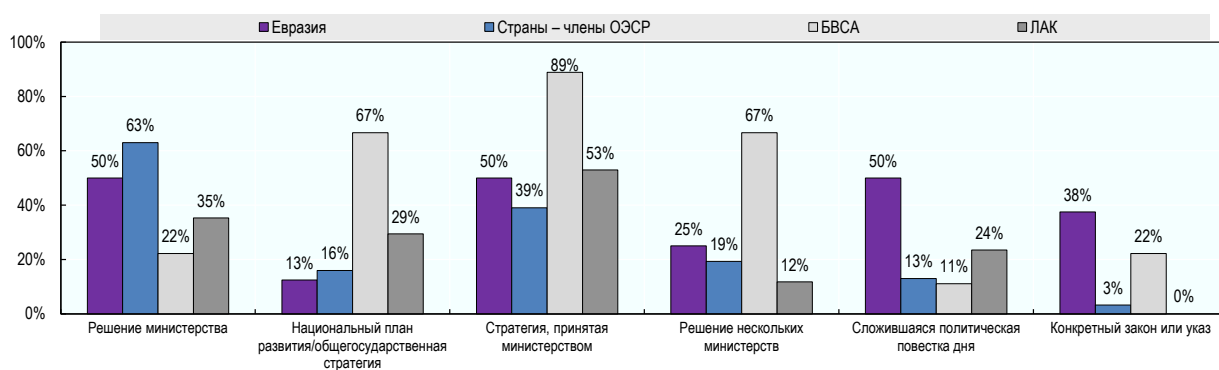
Рисунок 2.10. Данные, используемые в процессе расстановки приоритетов на уровне секторов и стран, по регионам



В. Исследования рынка



Г. Политическая повестка дня



Примечание: на рисунке показано количество агентств в каждом регионе, которые учитывают конкретные данные при разработке своих стратегий адресной работы, в процентном отношении к общему количеству агентств, которые занимаются расстановкой приоритетов на уровне секторов или стран.

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Annex 2.A. Доля мероприятий, проводимых в рамках реализации каждой основной функции

Таблица 2.A.1. Средний процент мероприятий, проводимых в рамках реализации каждой основной функции, по регионам

	Евразия	Страны – члены ОЭСР	БВСА	ЛАК
Формирование имиджа	84 %	84 %	92 %	82 %
Генерирование инвестиций	90 %	92 %	92 %	90 %
Упрощение процедур осуществления инвестиций и их удержание	46 %	47 %	52 %	28 %
Проведение разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики	70 %	75 %	90 %	60 %

Источник: авторский расчет, основанный на результатах исследования ОЭСР и МАБР, посвященного агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Annex 2.B. Обзор подходов к расстановке приоритетов, практикуемых евразийскими АСИ

Таблица 2.B.1. Обзор подходов к расстановке приоритетов, практикуемых евразийскими АСИ

Страна	Секторы	Страны	Проекты	Инвесторы
Афганистан	Да	Нет	Да	Да
Азербайджан	Нет	Нет	Нет	Нет
Беларусь	Нет	Нет	Нет	Нет
Грузия	Да	Нет	Да	Да
Казахстан	Да	Да	Да	Нет
Кыргызстан	Да	Нет	Да	Да
Монголия	Да	Нет	Да	Нет
Таджикистан	Да	Нет	Да	Нет
Украина	Да	Да	Да	Да
Узбекистан	Нет	Да	Нет	Нет

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

3. Мониторинг и оценка

Евразийские АСИ проводят мероприятия по мониторингу и оценке так же, как и аналогичные агентства в других регионах. Более половины АСИ в этом регионе имеют специальные подразделения, которые занимаются проведением оценки и подотчетны главе АСИ или инвестиционному комитету, а количество используемых методов и показателей соответствует практике, распространенной в странах –членах ОЭСР. В то же время они, как правило, больше внимания уделяют конкретным результатам, а не более широкому итоговому воздействию, хотя последнее не совсем соответствует их мандатам и стратегиям расстановки приоритетов. Кроме того, лишь немногие АСИ имеют в своем распоряжении инструменты отслеживания изменений данных, такие как системы управления взаимоотношениями с клиентами (УВК), которые особенно важны для цифровизации процессов. Расширение использования и совершенствование систем отслеживания изменений данных в регионе будет способствовать получению данных более высокого качества, позволит АСИ лучше отслеживать свою деятельность и ее результаты, а также даст им возможность увеличить значимость усилий по содействию инвестициям для устойчивого развития и ответственного ведения бизнеса. Это также позволило бы евразийским АСИ «оставаться в игре», поскольку кризис, вызванный COVID-19, уже ускоряет цифровизацию мероприятий по поощрению инвестиций во многих странах.

Цель мониторинга и оценки (МиО) в контексте содействия инвестициям включает несколько аспектов. Во-первых, как и в случае большинства организаций, успех АСИ зависит, в числе прочего, от эффективного распределения имеющихся ресурсов на основе анализа затрат и результатов. С этой точки зрения грамотно разработанные методы и показатели МиО помогут усовершенствовать общие стратегии содействия инвестициям и упрощения процедур их осуществления и станут основой для корректирующих мер, направленных на повышение эффективности процессов (OECD, 2015^[6]). Во-вторых, систематический мониторинг деятельности агентства поможет закрепить культуру ориентации на результат и послужит фундаментом для организационного обучения через опыт, проведения сравнительного анализа и генерирования знаний (UNCTAD, 2016^[26]). В-третьих, грамотно разработанные показатели МиО станут эффективным инструментом представления отчетности основным заинтересованным сторонам и обеспечат прозрачность и подотчетность, особенно в контексте потраченных государственных денежных средств (Schumann, 2016^[27]). Демонстрация воздействия, эффективности и результативности может быть особенно важна во время политических циклов или экономических спадов, когда смысл деятельности АСИ часто ставится под сомнение (Loewendahl, 2001^[8]), а более ограниченный бюджет, как правило, усиливает необходимость представления отчетности и демонстрации успехов (OECD, 2018^[3]).

Мониторинг и оценка являются взаимодополняющими действиями и используются для оценки эффективности деятельности и ее повышения. Мониторинг –это непрерывный процесс, который ориентирован на текущую деятельность и отслеживание изменений в ней, тогда как оценка проводится в отношении выполненных задач или проведенных мероприятий. Оба эти процесса

предусматривают сбор соответствующих данных и информации и позволяют разработать рекомендации по повышению производительности посредством принятия корректирующих мер.

Совершенствование подходов к МиО является приоритетной задачей АСИ в странах –членах ОЭСР в контексте необходимости продемонстрировать эффективное использование государственного бюджета, а также более точно оценить результаты деятельности по привлечению иностранных инвестиций. Среди основных сложностей при оценке эффективности деятельности АСИ упоминают разработку и систематическое использование инструментов отслеживания изменений данных, доступ к актуальным и точным данным и налаживание партнерских связей с внешними заинтересованными сторонами для улучшения функции мониторинга и оценки (OECD, 2019^[28]). АСИ также располагают широкими возможностями для внесения вклада в оценку важности привлеченных ПИИ для достижения целей в области устойчивого развития (ЦУР) в рамках национальной экономики в таких аспектах, как занятость и качество рабочих мест, инновации и зеленый рост. Для этого требуется разработка новых, релевантных показателей. В этой главе данный вопрос рассматривается поверхностно; более подробную информацию на эту тему можно найти в недавно опубликованной работе ОЭСР о свойствах ПИИ (OECD, 2019^[29]). Тем не менее он может повлиять на функцию мониторинга и оценки, требуя от АСИ разработки новых определений эффективности и новых подходов к постановке стратегических целей.

В этой главе описываются тенденции МиО, наблюдаемые среди евразийских АСИ. Она начинается с оценки общего уровня вовлеченности агентств в деятельность по МиО, которая проводится на основе анализа организационных параметров соответствующей функции, а также используемых в ее рамках показателей и наработанного объема методологий. Затем в ней более подробно рассматривается деятельность евразийских АСИ по МиО и определяются области возможных улучшений.

Общий уровень вовлеченности в мониторинг и оценку

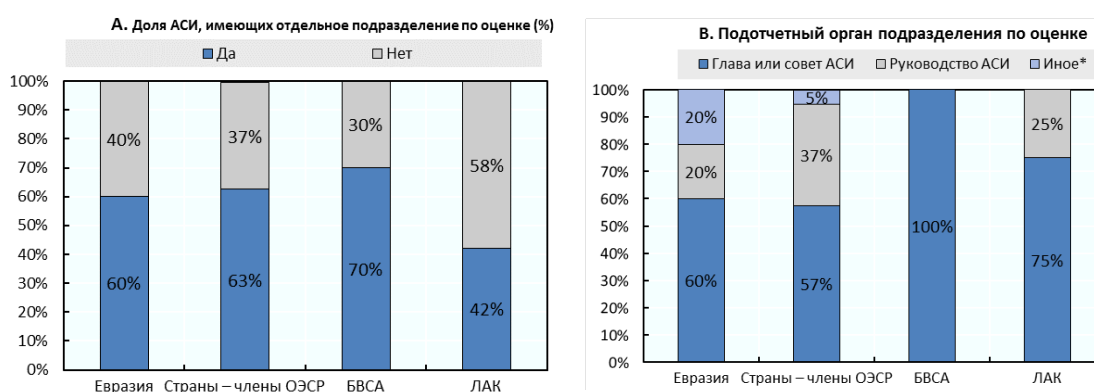
Уровень вовлеченности АСИ в деятельность по МиО можно определить по степени структурированности и формализации функций МиО, а также по количеству методов и показателей, на которые опираются АСИ. Это сравнение позволяет выявить общие тенденции, но все же считается ограниченным, поскольку не затрагивает характеристики процессов, методологий и качества показателей.

Общий уровень вовлеченности евразийских АСИ в деятельность по МиО соответствует практике, распространенной среди АСИ в других регионах

Как и в других регионах, более половины АСИ в Евразии имеют специальные подразделения, которые занимаются проведением оценки и подотчетны главе АСИ или инвестиционному комитету. Наличие отдельного подразделения по МиО позволяет обеспечить относительную независимость и нейтральность функции, что является проблемой в большинстве организаций (Weaver, 2010^[30]). Оно также может быть горизонтальной функцией в агентствах, имеющих несколько мандатов. Шесть из десяти евразийских АСИ упоминают о наличии специального подразделения по оценке (Рисунок 3.1). Этот показатель очень близок к показателю в странах –членах ОЭСР (63 %) и в регионе БВСА (70 %), но значительно ниже, чем в регионе ЛАК

(42 %). Шестьдесят процентов этих подразделений по оценке подотчетны непосредственно руководителю или совету АСИ, а остальные –либо руководству АСИ, либо председателю инвестиционного комитета, который контролирует деятельность агентства. Некоторые из небольших или недавно созданных агентств в регионе, такие как АСИ Афганистана и Узбекистана, пока не имеют в своей структуре подразделения по оценке. Даже если агентство маленькое и не имеет ресурсов для организации отдельного подразделения по оценке, оно может рассмотреть возможность введения должности координатора по МиО (UNCTAD, 2016^[26]).

Рисунок 3.1. АСИ, имеющие отдельное подразделение по оценке, и их цепочки подотчетности



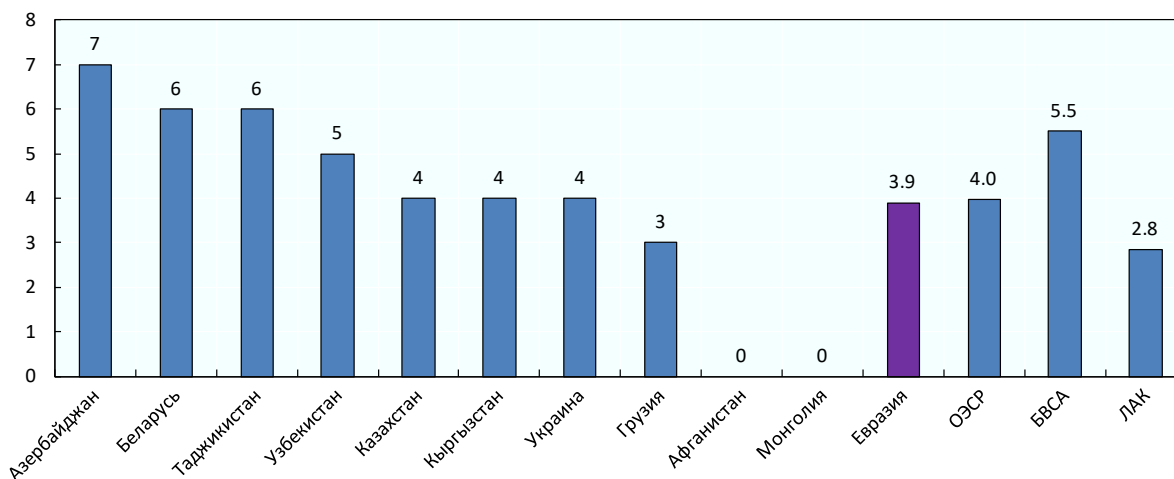
Примечание: данные по Евразии, приведенные на графике В, основаны на ответах пяти АСИ; (*) Председатель инвестиционного комитета, которому подотчетно АСИ.

Источники: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

В среднем евразийские АСИ используют столько же различных методов мониторинга и оценки, что и агентства в странах –членах ОЭСР. Для оценки эффективности своей деятельности и вклада в приток ПИИ АСИ могут опираться на широкий спектр методологий оценки, в том числе сравнительный анализ, эконометрические методы оценки и сбор обратной связи от клиентов. Евразийские АСИ в среднем используют 3,9 метода (из 8 предложенных) по сравнению с 4 в странах –членах ОЭСР, 5,5 в регионе БВСА и 2,8 в регионе ЛАК (Рисунок 3.2).

Рисунок 3.2. Общее количество методов МиО

Данные по евразийским АСИ и средние показатели по регионам

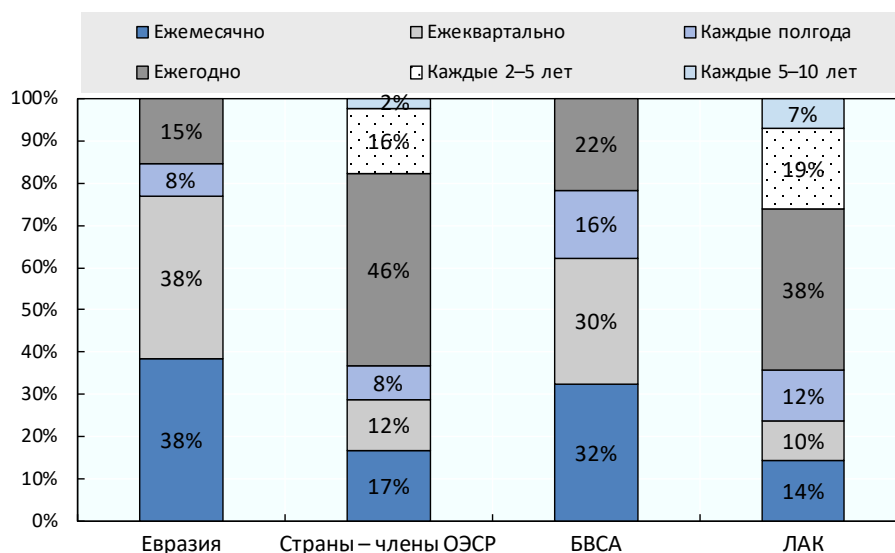


Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Большинство агентств используют эти методологии ежемесячно или ежеквартально, то есть чаще, чем в странах –членах ОЭСР, где большая часть анализа оценки проводится ежегодно (Рисунок 3.3). Это согласуется с тем фактом, что АСИ в этом регионе, как правило, представляют больше отчетов о деятельности, чем другие агентства (см. Главу 1).

Рисунок 3.3. Частота разработки новых показателей для МиО, по регионам

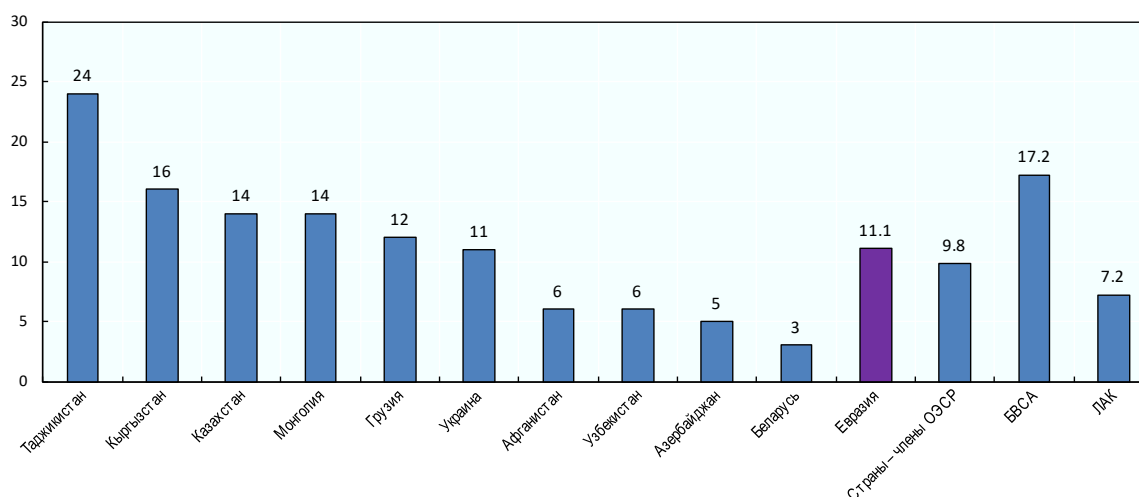
Средний процент показателей, разрабатываемых в указанные сроки



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Евразийские АСИ, как и агентства в странах –членах ОЭСР, в среднем используют 11 различных ключевых показателей эффективности (КПЭ) для определения эффективности своей деятельности и воздействия на экономику (Рисунок 3.4). Тем не менее за этим средним показателем кроются значительные различия между АСИ. КПЭ –это показатели, которые позволяют оценить эффективность работы организации в достижении поставленных целей. Они позволяют измерить производительность на уровне всей организации, подразделения, мероприятия или проекта (ОЕСD, 2018^[3]). В целом евразийские АСИ можно разделить на две группы: АСИ, использующие 11 и более показателей, и АСИ, которым достаточно до 6 показателей. Наличие специализированного подразделения по оценке может быть связано с количеством используемых показателей, поскольку агентства, имеющие такое подразделение, используют в среднем 14 показателей, тогда как остальные АСИ –семь. ГКИУГИ –АСИ Таджикистана –не только использует наибольшее количество показателей в регионе, но и превосходит в этом отношении АСИ Латвии –агентство с наибольшим количеством показателей среди стран –членов ОЭСР (23).

Рисунок 3.4. Общее количество используемых показателей



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Мероприятия по мониторингу и оценке

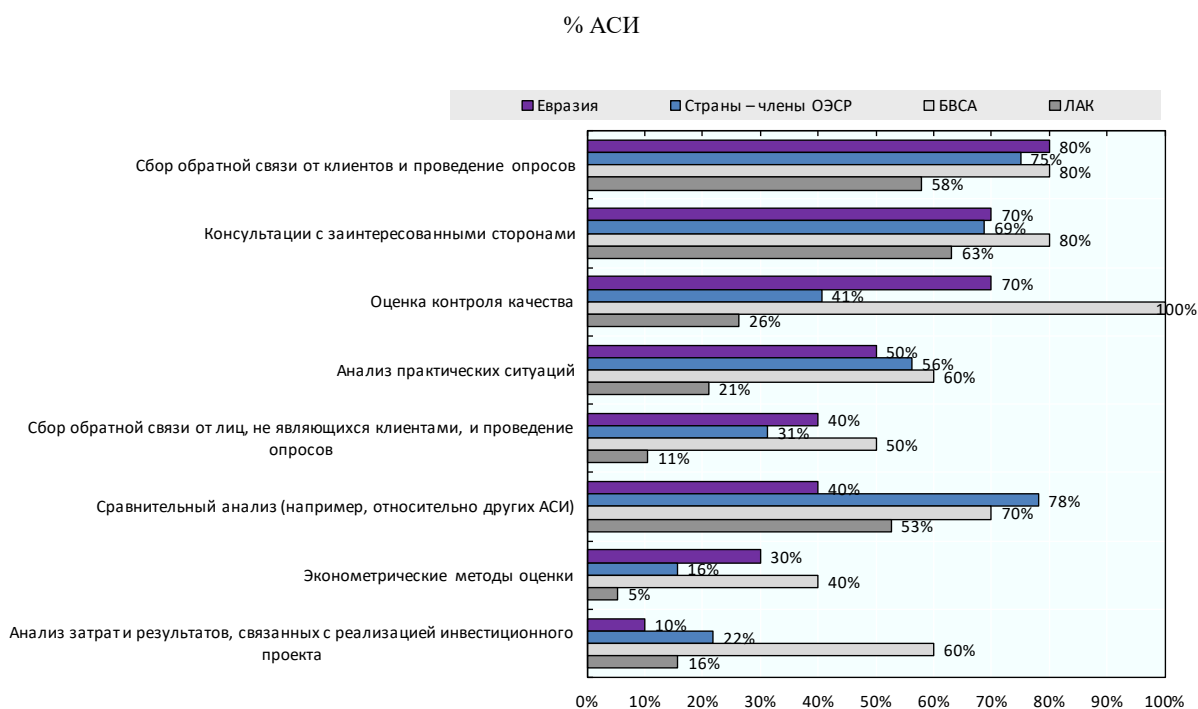
В рамках осуществления деятельности по МиО АСИ могут опираться на ряд инструментов, методов и показателей для отслеживания изменений и сбора данных, а также на процессы, позволяющие использовать полученные результаты и повышать производительность. Качество этих элементов определяет эффективность и воздействие функции МиО и в конечном итоге способствует прозрачности и подотчетности АСИ.

Евразийские АСИ опираются на опросы клиентов, консультации и оценку контроля качества, но реже прибегают к сравнительному анализу, чем агентства в странах –членах ОЭСР

В целом в ходе оценки своей деятельности евразийские АСИ преимущественно полагаются на исследования уровня удовлетворенности клиентов (80 %), консультации с клиентами (70 %) и результаты контроля качества (70 %) (Рисунок 3.5). Несмотря на то что эти инструменты позволяют измерить эффективность деятельности агентства, их использование сопряжено с целым рядом проблем, в частности связанных с качеством составления опросов, долей ответивших, достоверностью полученных данных и качеством ответов, в числе прочего. Оценка контроля качества предусматривает измерение времени, необходимого для ответа на запросы, а также определение качества ответов. Процесс сбора данных для проведения такой оценки контроля качества вызывает ряд вопросов, так как лишь немногие АСИ располагают инструментами УВК, о чем пойдет речь далее в этой главе. Весьма вероятно, что эти показатели должны быть отражены в отчетах о деятельности АСИ, представляемых стоящему во главе министерству. В регионе БВСА проведение такой оценки предусмотрено законодательством (ОЕСД, 2019_[10]). С другой стороны, менее половины евразийских АСИ используют сравнительный анализ, в отличие от АСИ в странах –членах ОЭСР (78 %), регионах БВСА (70 %) и ЛАК (53 %). Этот отчет может стать первым шагом в этом направлении и побудить евразийские АСИ к дальнейшему участию в обмене данными с другими агентствами для формирования основы для самооценки, а также выявления новых идей и практик в своей области.

Как и в регионе БВСА, в Евразии больше АСИ, использующих эконометрические методы оценки, чем в странах –членах ОЭСР (соответственно 30 % и 16 % выборочек). Кроме того, два из трех агентств Евразии, использующих эконометрические методы, располагают меньшими финансовыми ресурсами, чем в среднем по региону, в то время как подобные методы, как правило, требуют значительных финансовых ресурсов и участия квалифицированного персонала. В странах –членах ОЭСР некоторые ведущие АСИ используют эконометрические методы оценки каждые несколько лет, как правило, в рамках определения стратегических ориентиров (Sztajerowska, 2019_[31]). В целом такой вывод несколько удивителен.

Рисунок 3.5. Методологии оценки, используемые АСИ



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

В отличие от агентств в других регионах, евразийские АСИ при проведении МиО в среднем больше ориентируются на показатели конкретных результатов, а не более широкого итогового воздействия

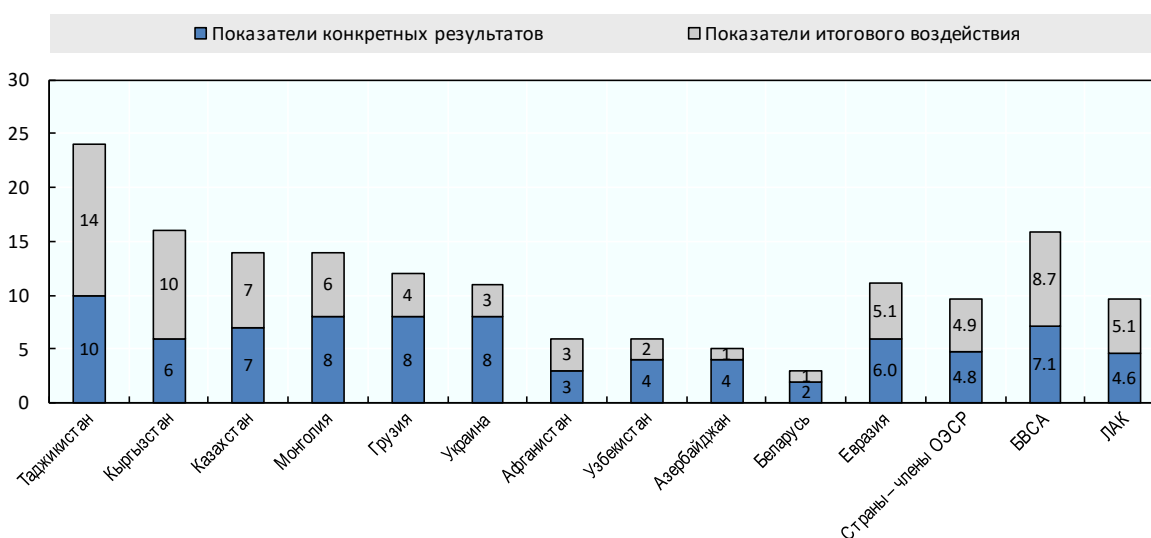
Показатели МиО можно разделить на показатели конкретных результатов и показатели итогового воздействия. Показатели конкретных результатов связаны непосредственно с деятельностью агентства (то есть количеством проведенных кампаний), процессами (то есть временем для ответа) и результатами (то есть количеством предприятий, которым была оказана помощь) и определяют эффективность и результативность АСИ в плане достижения поставленных целей (OECD, 2018^[3]). В отличие от них, показатели итогового воздействия измеряют достижение ожидаемого воздействия деятельности АСИ. Как правило, они отражают цели экономической политики, лежащей в основе деятельности АСИ, такие как создание рабочих мест, региональное развитие или реформирование делового климата (Schumann, 2016^[27]).

В отличие от агентств в других регионах, евразийские АСИ, как правило, чаще используют показатели конкретных результатов, а не более широкого итогового воздействия, за исключением ГКИУГИ в Таджикистане и Агентства по продвижению и защите инвестиций Кыргызстана (Рисунок 3.7). Некоторые страны Центральной Азии используют большее количество показателей конкретных результатов, чем в среднем по региону, в частности Таджикистан, который использует 14 различных показателей. В рамках сотрудничества с правительственными учреждениями в регионе ОЭСР удалось обнаружить, что в некоторых случаях может иметь место тенденция к «переполнению» систем

отчетности длинными перечнями показателей, в основном сфокусированных на процессе.

Несмотря на то что отчетность является фундаментальным процессом в любой организации, фокусирование на ограниченном числе основных показателей имеет свои преимущества. Отчетность может требовать много времени и ресурсов как от субъекта, составляющего отчет, так и от администрации, которая его рассматривает. Ориентация на меньшее, но значимое количество показателей позволит определить стратегические направления и организовать усилия в соответствии с политическими приоритетами органов, принимающих решения. В этом отношении определение стратегических целей имеет важное значение, поскольку оно не только обеспечивает направление для деятельности, но и позволяет определить показатели МиО. Как подчеркивалось в первой главе, определение стратегических целей распространено в Евразии не так широко, как в странах –членах ОЭСР.

Рисунок 3.6. Количество показателей конкретных результатов и итогового воздействия, используемых АСИ



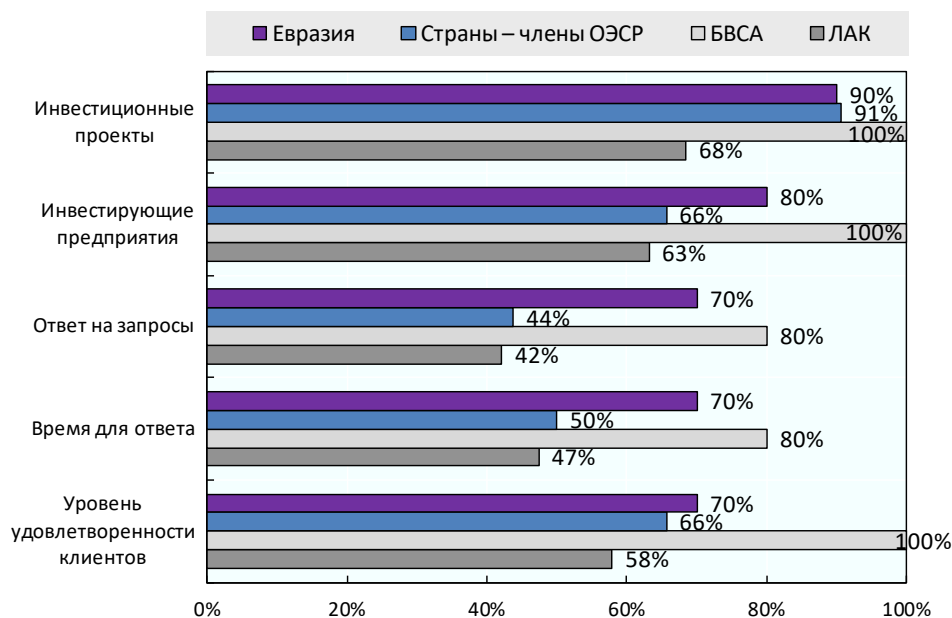
Примечание: разбивка между показателями конкретных результатов и итогового воздействия на основе определения ОЭСР.

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Пять наиболее широко используемых евразийскими АСИ показателей конкретных результатов сосредоточены на эффективности внутренних процессов (Рисунок 3.7), в то время как показатели производительности используются реже, как и в других регионах. Между регионами наблюдается заметное сходство, так как подавляющее большинство АСИ отслеживает в первую очередь количество проектов и инвестирующих предприятий и лишь потом –уровень удовлетворенности клиентов и время для ответа. АСИ Узбекистана –единственное агентство, которое не отслеживает количество инвестиционных проектов. Оно уделяет основное внимание времени для ответов на запросы, а также времени для организации посещений и подготовки исследований рынка. Общая направленность функции МиО в Евразии на отслеживание внутренних процессов может отражать необходимость поощрения и повышения эффективности работы персонала в относительно новых организациях,

хотя, как подчеркивалось выше, АСИ должны обеспечить баланс между затратами и результатами их подхода к МиО.

Рисунок 3.7. Пять наиболее широко используемых евразийскими АСИ показателей конкретных результатов в сравнении с другими регионами (в % от АСИ, принявших участие в исследовании)

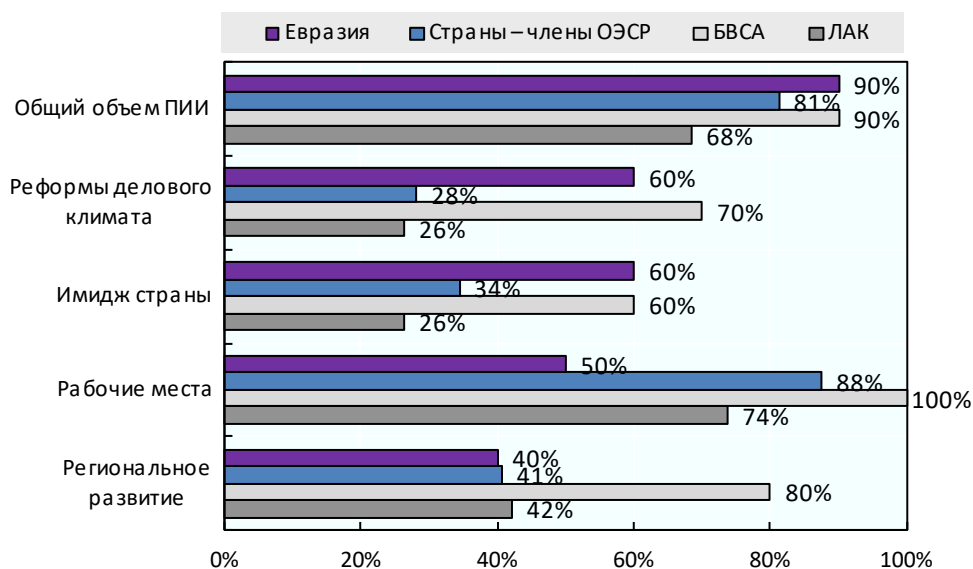


Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Более точные данные позволят евразийским АСИ лучше отслеживать показатели итогового воздействия в соответствии со стратегическими приоритетами

Подобно АСИ в странах –членах ОЭСР (81 %), большинство евразийских АСИ сосредоточено на отслеживании общего объема притоков ПИИ (90 %) (Рисунок 3.10). Второй по частоте использования показатель относится к имиджу страны, что согласуется с общей склонностью таких АСИ уделять большое внимание формированию имиджа, как подробно описано в Главе 2. Евразийские АСИ также более пристально следят за реформированием делового климата, чем АСИ в странах –членах ОЭСР (соответственно 60 % и 28 % выборок). В то же время они менее активно отслеживают показатели, связанные с работой и инновациями, чем агентства в других регионах. Также следует отметить, что, несмотря на принятые мандаты по содействию региональному развитию, лишь 40 % евразийских АСИ отслеживают соответствующие показатели. Как и в странах –членах ОЭСР, в Евразии отслеживание показателей, связанных с зелеными инвестициями и ответственным деловым поведением (ОДП), не распространено.

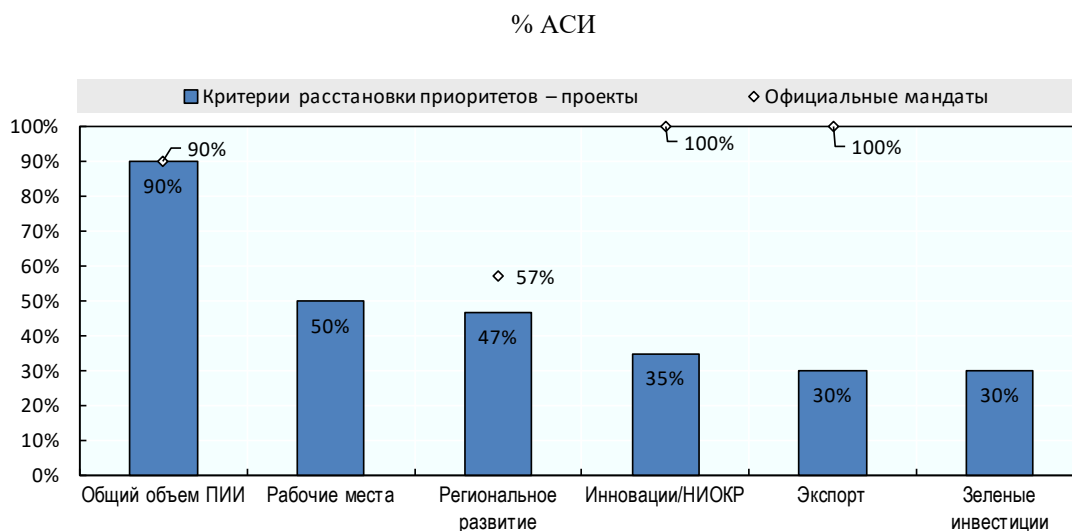
**Рисунок 3.8. Пять наиболее широко используемых показателей итогового воздействия
(в % от АСИ, принявших участие в исследовании)**



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Релевантность показателей МиО зависит от их соответствия общим мандатам агентства, а также целевым задачам подразделения, мероприятия или проекта, к которым они относятся (ОЭСР, 2018^[3]). Большинство АСИ, принявших участие в исследовании, используют общий объем ПИИ в качестве показателя итогового воздействия (90 %) и некоторые соответствующие критерии расстановки приоритетов (например, объем инвестиций) (Рисунок 3.9). В отношении остальных показателей оценки, таких как занятость (50 %), региональное развитие (47 %), инновации (35 %), экспорт (30 %) и зеленые инвестиции (30 %), соответствие не столь очевидно. В то же время показатели итогового воздействия в большей степени соответствуют официальным мандатам агентств, поскольку доля агентств, назвавших продвижение экспорта и инноваций в качестве официальных мандатов, совпала с долей агентств, отслеживающих показатели экспорта и инноваций. В целом региональное развитие относится к наименее согласованным показателям итогового воздействия. Аналогичные расхождения между целями и показателями итогового воздействия, используемыми для мониторинга и оценки, наблюдаются и в странах – членах ОЭСР и объясняются ограниченным доступом к данным (ОЭСР, 2018^[3]). Это особенно справедливо в отношении региональных данных. В Евразии разработка более совершенных систем для отслеживания изменений и сбора точных статистических данных на основе международных стандартов является залогом разработки более эффективных показателей итогового воздействия, в том числе связанных с ЦУР. На это потребуется определенное время, однако это позволит правительствам отслеживать воздействие мер экономической политики на иностранные инвестиции и вклад ПИИ в восстановление экономики.

Рисунок 3.9. Соответствие используемых АСИ показателей итогового воздействия их стратегиям



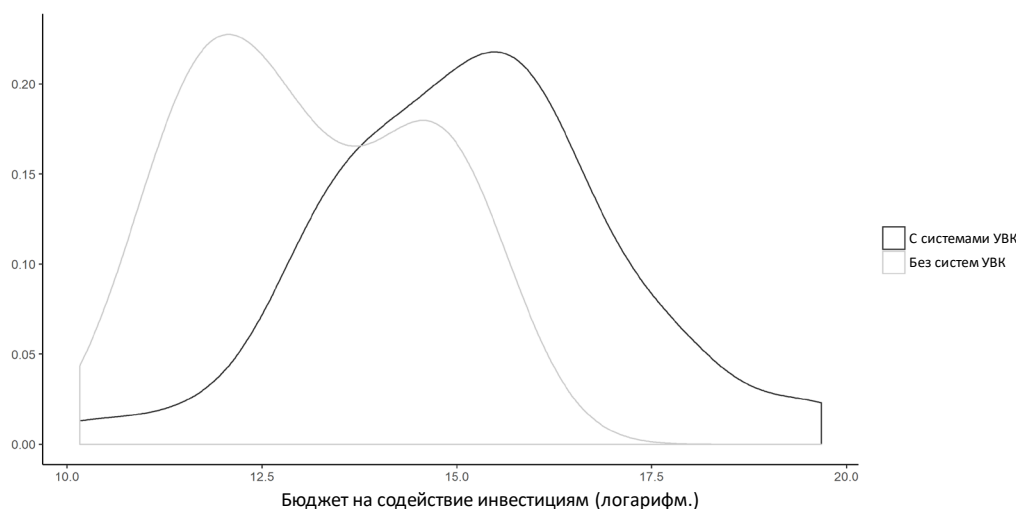
Примечание: на рисунке показана доля АСИ, использующих тот или иной показатель итогового воздействия, который соответствует принятому мандату/стратегии. В частности, были использованы следующие критерии приоритизации проектов (согласно очередности столбцов на графике): 1) объем инвестиций, 2) воздействие на создание рабочих мест, 3) воздействие на региональное развитие, 4) воздействие на инновации/НИОКР, 5) воздействие на экспорт и 5) устойчивость. Что касается мандатов, авторы использовали содействие ПИИ в связке с общим объемом ПИИ, содействие региональному развитию — в связке с показателями регионального развития, содействие инновациям — в связке с показателями, характеризующими инновационную деятельность, продвижение экспорта — в связке с показателями, характеризующими экспортную деятельность, и содействие зеленым инвестициям — в связке с показателями оценки, характеризующими устойчивость.

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Евразийские АСИ могли бы рассмотреть возможность инвестирования в системы УВК для совершенствования собственных систем отслеживания изменений в данных, улучшения функции мониторинга и оценки и укрепления цифрового потенциала

Как обсуждалось в предыдущем разделе, сбор качественных данных играет критически важную роль в процессе мониторинга и оценки. Грамотно разработанные инструменты и процессы, например системы управления взаимоотношениями с клиентами (УВК), могут значительно облегчить процесс сбора данных. В Евразии лишь 60 % АСИ полагаются на систему УВК для отслеживания и мониторинга своей деятельности. В то же время в странах — членах ОЭСР этот показатель достигает 91 %, в регионе БВСА — 80 %, в регионе ЛАК — 63 %. Данные показывают, что использование систем УВК в агентстве коррелирует с размером его бюджета (Рисунок 3.13). Внедрение таких систем является инвестицией, поскольку требует не только приобретения лицензий на программное обеспечение, но и преобразования существующих процессов и обучения персонала. Тем не менее стоит взвесить все сопряженные затраты и потенциальные выгоды, связанные с получением более точных данных, сокращением времени и повышением общей эффективности.

Рисунок 3.10. Наличие систем УВК в АСИ и размер их бюджета на содействие



Примечание: график содержит ядерную оценку плотности, отражающую распределение бюджетов на содействие инвестициям агентств, имеющих системы УВК, и агентств, не имеющих таковых, в 2019 году.

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Евразийские АСИ, имеющие системы УВК, могут рассмотреть вопрос о расширении их использования по мере накопления опыта работы с такими системами. Результаты опроса, проведенного ОЭСР и МАБР, показывают, что они используют их реже, чем АСИ в других регионах, хотя это может быть отчасти связано с приобретением программного обеспечения для таких систем в недавнем прошлом (Таблица 3.1). Системы УВК охватывают все организационные подразделения агентств в трех странах Евразии – Грузии, Украине и Таджикистане, тогда как доля таких систем в странах –членах ОЭСР приближается к 50%. В Kazakh Invest системой УВК охвачены лишь некоторые подразделения, в частности департаменты по генерированию инвестиций и упрощению процедур их осуществления; реализацию именно этих основных функций АСИ в странах –членах ОЭСР используют для отслеживания прогресса в большинстве проводимых мероприятий (OECD, 2018^[3]).

Таблица 3.1. Обзор систем УВК, используемых евразийскими АСИ

	Азербайджан	Грузия	Казахстан	Монголия	Таджикистан	Украина
Год разработки	2016	2019	2018	2019	2017	2020
Охваченные подразделения	нет данных	Все организационные подразделения (связанные с содействием инвестициям)	Генерирование инвестиций и упрощение процедур их осуществления	нет данных	Все организационные подразделения	Все организационные подразделения
Охваченные мероприятия	Некоторые мероприятия в рамках работы с каждым инвестором	Все мероприятия в рамках работы с одним инвестором	Все мероприятия в рамках работы с одним инвестором	Некоторые мероприятия в рамках работы с каждым инвестором	Некоторые мероприятия в рамках работы с каждым инвестором	Некоторые мероприятия в рамках работы с каждым инвестором
Позволяет отслеживать деятельность инвесторов на каждой стадии инвестиционного процесса	Нет	Да	Да	Да	Да	Да

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

Основное применение инструментов УВК в странах –членах ОЭСР заключается в определении источника, из которого руководитель каждого проекта узнал об АСИ (84%), тогда как в Евразии лишь два агентства (в Казахстане и Монголии) используют их для этой цели. Большинство евразийских агентств используют свои системы УВК для отслеживания времени ответа на запросы (Таблица 3.2). Согласно результатам исследования, ГКИУГИ в Таджикистане является единственным АСИ, которое отслеживает общие издержки на каждый укоренившийся инвестиционный проект, тогда как 57% и 42% АСИ в регионах БВСА и ЛАК соответственно отслеживают этот показатель. AzPromo использует свою систему УВК преимущественно для сбора данных от национальных предприятий с целью упрощения организации встреч В2В с иностранными инвесторами. Остальные АСИ отслеживают все мероприятия в рамках работы с одним инвестором (Казахстан) или некоторые мероприятия в рамках работы с каждым инвестором (Монголия, Таджикистан).

Таблица 3.2. Использование функционала систем УВК, по регионам

В % от пользователей систем УВК

Страна (% АСИ, использующих систему УВК)	Евразия (60 %) ⁶	Страны – члены ОЭСР (94 %)	БВСА (80 %)	ЛАК (80 %)
Отслеживание времени для ответа на запрос	75 %	52 %	100 %	67 %
Определение источника, из которого руководитель каждого проекта узнал об АСИ	50 %	86 %	100 %	83 %
Расчет общих издержек на укоренившийся инвестиционный проект	25 %	17 %	57 %	42 %
Расчет общих издержек на не укоренившийся инвестиционный проект	25 %	7 %	57 %	17 %
Рассылка автоматических напоминаний представителям органов власти	0 %	41 %	86 %	50 %

Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

В целом полученные результаты свидетельствуют о том, что внедрение системы УВК, в частности в рамках реализации функций генерирования инвестиций и упрощения процедур их осуществления, позволило бы АСИ лучше отслеживать свою деятельность и ее результаты. Тем не менее системы УВК – это инвестиция, преимущества которой не растут автоматически и зависят от институциональных возможностей организации (т. е. степени ориентации на клиента), финансовых и человеческих ресурсов и обучения (например, для укрепления потенциала цифровизации) (Rababah, Mohd and Ibrahim, 2011^[32]; Schellong, 2005^[33]). Агентства с ограниченными ресурсами могут сделать выбор в пользу стандартных комплектов или бесплатных версий с открытым исходным кодом, которые могут обеспечить кратковременные выгоды в плане эффективности, а также позволяют персоналу научиться их использовать в процессе развертывания (Foss, Stone and Ekinici, 2008^[34]). Потенциальные выгоды после полного внедрения таких систем включают структурирование деятельности агентства, развитие отношений с текущими инвесторами и повышение эффективности реализуемой стратегии удержания благодаря оказанию иностранным инвесторам более гибких и индивидуальных услуг. Системы УВК также способны значительно облегчить обмен информацией как внутри агентства, так и с внешними партнерами, о чем упоминается в Главе 1.

Кроме того, системы УВК играют ключевую роль в развитии деятельности по продвижению инвестиций в интернете. COVID-19 не только заставил агентства временно перевести свою деятельность в цифровое пространство, но и ускоряет разработку цифровых инструментов поощрения инвестиций. АСИ в странах – членах ОЭСР с самого начала кризиса разрабатывают новые инструменты, которые позволяют адаптироваться и использовать открывающиеся возможности для инновационной деятельности. Их системы УВК упростили этот процесс перехода, в том числе позволив им использовать доступные данные и контактную информацию.

⁶ Ответы на эти вопросы по Грузии и Украине недоступны.

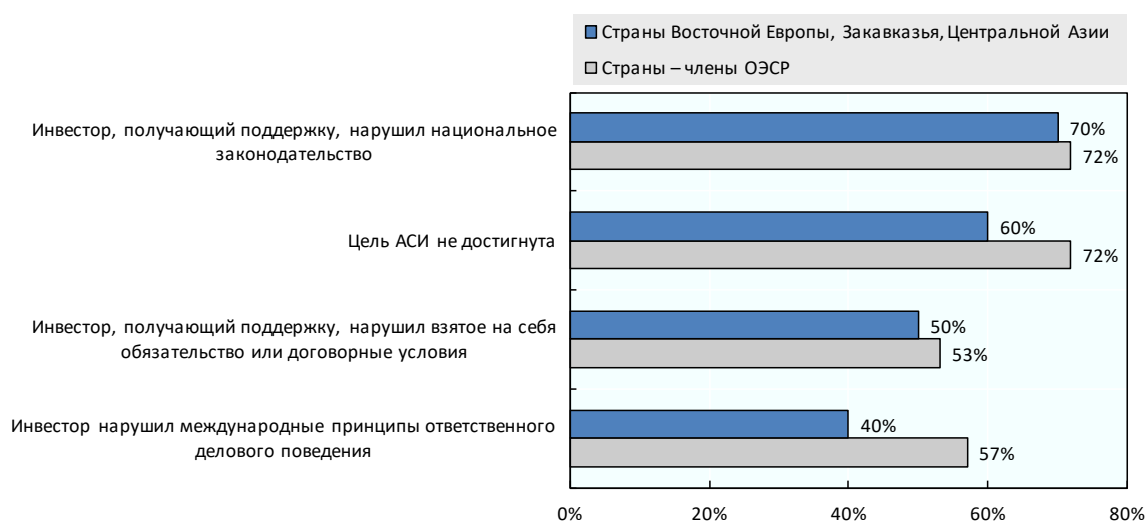
В среднем евразийские АСИ принимают меньше корректирующих мер, чем АСИ в странах –членах ОЭСР и в регионе БВСА, в случае недостижения поставленных целей

Получение и использование обратной связи в процессе оценки и мониторинга является критически важным процессом, поскольку она позволяет руководству узнать о выявленных проблемах и разработать корректирующие меры для их решения. АСИ могут также использовать такую обратную связь в отчетах и рекомендациях, касающихся проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики, а также в качестве компонента стратегического плана (OECD, 2018^[3]).

Согласно результатам исследования, проведенного ОЭСР и МАБР, 60 % евразийских АСИ принимают те или иные меры в случае недостижения поставленных целей, тогда как в странах –членах ОЭСР этот показатель равен 72 %, в регионе БВСА –80 % и в регионе ЛАК –53 % (Рисунок 3.15). В некоторых случаях организации, контролирующие деятельность агентства, могут принять решение о сокращении его бюджета, но в большинстве случаев дальнейшие действия зависят от ситуации.

Пять из десяти агентств принимают меры в случае неисполнения инвесторами взятых на себя обязательств (например, в отношении количества созданных рабочих мест и т. д.) или нарушения ими договорных условий. Этот показатель выше в странах –членах ОЭСР (53 %) и в регионе БВСА (80 %), но ниже в регионе ЛАК (42 %). Более того, лишь 40 % агентств принимают решение вмешаться, когда иностранные инвесторы не соблюдают принципы ОДП, по сравнению с 57 % АСИ в странах –членах ОЭСР. В этих двух ситуациях АСИ или соответствующие органы обычно проводят необходимые юридические процедуры и прекращают оказание поддержки такому инвестору. В отличие от них, АСИ в странах –членах ОЭСР дополнительно пересматривают свои стратегические цели или анализируют внутреннюю деятельность с целью разработки планов по улучшению.

Рисунок 3.11. Случаи, являющиеся основанием для принятия корректирующих мер



Источник: исследование ОЭСР и МАБР, посвященное агентствам содействия инвестициям (2020 г.).

4. Дальнейшие действия

В настоящем отчете нашли отражение региональные тенденции в практике содействия инвестициям в Евразии. В нем освещаются направления дальнейшей работы по привлечению инвестиций в регионе, разработанные на основе данных, собранных в ходе опроса 69 АСИ в четырех различных регионах, включая страны – члены ОЭСР. Когда страны будут искать способы смягчить последствия кризиса, вызванного COVID-19, или восстановить экономику, данный отчет предоставит им расширенные возможности для обмена опытом, а также станет хорошим фундаментом для работы ОЭСР в направлении выработки рекомендаций относительно того, каким образом правительства стран Евразии могли бы усовершенствовать свой подход к содействию инвестициям в рамках таких усилий. Такая работа и обмен опытом позволили бы решить описанные ниже проблемы, среди прочего.

Предоставить евразийским АСИ руководство в их усилиях по укреплению собственной институциональной и стратегической базы

Картирование евразийских АСИ, проведенное ОЭСР, свидетельствует о том, что большинство агентств характеризуются ограниченной по сравнению с агентствами в других регионах институциональной автономностью. Для них также характерны обширные мандаты и при этом весьма ограниченные ресурсы. В дальнейшем можно было бы рассмотреть вопрос о том, каким образом внутренние организационные решения и характеристики евразийских АСИ влияют на их стратегии содействия инвестициям, основные функции и виды деятельности, и наоборот. Организационные характеристики АСИ, анализируемые в отчете, в основном охватывают их цепочки подотчетности; особенности совета (наличие, роль и состав); мандаты (разнообразие и сфера охвата); стратегические программы (стратегические планы и цели); и доступные ресурсы (в частности, человеческие).

Мероприятия по взаимному обучению АСИ позволят пролить свет на связь между определенными организационными характеристиками евразийских агентств и реализуемыми ими стратегиями содействия инвестициям. Данная работа могла бы помочь АСИ Евразии улучшить позиционирование и повысить известность в более широких институциональных рамках содействия инвестициям, привести стратегию распределения ресурсов в соответствие с поставленными целями и улучшить координацию с другими учреждениями, в частности на региональном уровне. Она также может быть полезной в совершенствовании их стратегических рамок и инструментов.

Помочь правительствам стран Евразии укрепить механизмы содействия инвестициям и проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики

Евразийские АСИ признают, что внутренний инвестиционный климат важен и его формирование нередко представляет собой проблему, однако их роль в решении этой проблемы остается неясной. Шесть из десяти агентств имеют мандат на работу в качестве службы «Одно окно», но, как правило, тратят меньше ресурсов на

мероприятия по содействию и последующему обслуживанию, чем агентства в других регионах. Несмотря на то что они тратят больше средств на проведение разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики, чем АСИ в странах –членах ОЭСР, их роль носит менее формальный и структурированный характер.

В дальнейшем правительства могли бы принять дополнительные меры по совершенствованию основы для содействия инвестициям и последующего обслуживания со стороны евразийских АСИ и устранить политические препятствия для привлечения и удержания ПИИ. Например, участие в региональных семинарах по взаимному обучению позволило бы лицам, ответственным на формирование экономической политики в Евразии, получить более детальное представление о существующих практиках и услугах по содействию инвестициям и сравнить их. Оно также дало бы им возможность подумать о том, какой дополнительный вклад АСИ могут внести в содействие инвестициям, предотвращение споров и укрепление взаимосвязей между МНП и местными экосистемами, а также в наращивание институциональных знаний и потенциала. Наконец, оно может способствовать обмену знаниями о формализации процессов проведения разъяснительной работы относительно вопросов экономической политики и о том, как максимально эффективно использовать сложившуюся ситуацию для формирования более благоприятного инвестиционного климата.

Предоставить евразийским АСИ рекомендации относительно совершенствования процедур мониторинга и оценки

Картирование показывает, что евразийские АСИ только выиграют от более совершенных систем и инструментов отслеживания изменений данных, таких как система управления взаимоотношениями с клиентами (УВК). Органы, в которые АСИ представляют отчетность, также должны уметь работать с управляемыми наборами содержательных показателей, которые позволяют определить, способствует ли деятельность АСИ достижению ожидаемых экономических и социальных результатов. Использование подобного подхода поможет повысить значимость принимаемых мер по содействию инвестициям для устойчивого развития и ответственного делового поведения.

Дальнейшие усилия могут быть сконцентрированы на выработке рекомендаций для евразийских агентств по совершенствованию используемых ими систем мониторинга и оценки с целью увеличения показателей итогового воздействия их деятельности. Они могут быть направлены на решение практических проблем, поднятых в ходе картирования, таких как эффективность деятельности АСИ в разных странах и определение услуг, оказывающих наибольшее влияние на привлечение ПИИ (например, формирование имиджа или деятельность по содействию инвестициям). Кроме того, дальнейшие усилия могут быть сконцентрированы на развитии стратегического подхода к цифровизации инструментов и процессов поощрения инвестиций.

Список литературы

- Balás, P. et al. (2018), *Foreign Direct Investment between the EU and EAEU: Challenges and Opportunities of Economic Integration within a Wider European and Eurasian Space*. [4]
- Deichmann, J. et al. (2003), “Foreign direct investment in the Eurasian transition states”, *Eastern European Economics*, Vol. 41/1, pp. 5-34, <http://dx.doi.org/10.1080/00128775.2003.11041039>. [1]
- Foss, B., M. Stone and Y. Ekinici (2008), “What makes for CRM system success —Or failure?”, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 15/2, pp. 68-78, <http://dx.doi.org/10.1057/dbm.2008.5>. [34]
- Harding, T. and B. Javorcik (2011), “Roll Out the Red Carpet and They Will Come: Investment Promotion and FDI Inflows”, *The Economic Journal*, Vol. 121/557, pp. 1445-1476, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0297.2011.02454.x>. [17]
- Havlik, P., G. Hunya and Y. Zaytsev (2018), *Foreign Direct Investments: A Comparison of EAEU, DCFTA and Selected EU-CEE Countries*. [2]
- Loewendahl, H. (2018), *Innovations in Foreign Direct Investment Attraction*, Inter-American Development Bank, Washington D.C., <http://dx.doi.org/10.18235/0001442>. [37]
- Loewendahl, H. (2001), “A framework for FDI promotion”, *Transnational Corporations*, 10(1), 1-42., <https://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA83698911&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=10149562&p=AONE&sw=w> (доступ: 3 января 2020 г.). [8]
- Morisset, J. and K. Andrews-Johnson (2004), *The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment*. [14]
- Novik, A. and A. De Crombrughe (2018), *Towards an international framework for investment facilitation*. [20]
- OECD (2020), *Foreign direct investment flows in the time of COVID-19*. [5]
- OECD (2020), *Investment promotion agencies in the time of COVID-19*. [16]
- OECD (2019), *FDI Qualities Indicators: Measuring the sustainable development impacts of investment*, <http://dx.doi.org/www.oecd.org/fr/investissemment/fdi-qualities-indicators.htm>. [29]
- OECD (2019), *Mapping of Investment Promotion Agencies: Middle East and North Africa*, <https://www.oecd.org/investment/investment-policy/mapping-of-investment-promotion-agencies-med.htm> (доступ: 17 января 2020 г.). [10]

- OECD (2019), *OECD Investment Policy Review of Southeast Asia*, [22]
<http://dx.doi.org/www.oecd.org/investment/oecd-investment-policy-review-southeast-asia.htm> (доступ: 29 января 2020 г.).
- OECD (2019), *OECD Workshop IPA Summary 2019*. [28]
- OECD (2018), *Enhancing Competitiveness in Central Asia*, Competitiveness and Private Sector Development, OECD Publishing, Paris, [25]
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264288133-en>.
- OECD (2018), *Mapping of Investment Promotion Agencies in OECD Countries*, [3]
<http://dx.doi.org/www.oecd.org/investment/Mapping-of-Investment-Promotion-Agencies-in-OECD-Countries.pdf>.
- OECD (2017), *Second workshop of the OECD IPA Network: Trends and practices in investment promotion and facilitation*. [23]
- OECD (2015), *Policy Framework for Investment, 2015 Edition*, OECD Publishing, Paris, [6]
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264208667-en>.
- OECD (2020), *Investment Perspectives in Eastern Partner Countries*. [24]
- OECD (2020), *Legal Environment for Business: Legal and Operational Environment*. [9]
- OECD and Business France (2018), *The institutional transformation of investment promotion agencies: a case study*. [13]
- Pavlínek, P. and P. Žižalová (2016), “Linkages and spillovers in global production networks: firm-level analysis of the Czech automotive industry”, *Journal of Economic Geography*, Vol. 16/2, pp. 331-363, <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/lbu041>. [38]
- Pomfret, R. (2019), *The Central Asian Economies in the Twenty-First Century*, Princeton University Press, <http://dx.doi.org/10.23943/princeton/9780691182216.001.0001>. [36]
- Rababah, K., H. Mohd and H. & Ibrahim (2011), “Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: The pre-implementation plan of CRM system”, *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, <http://www.academia.edu/download/32561951/004-C00077.pdf> (доступ: 17 января 2020 г.). [32]
- Rodrik, D. (2004), *Industrial Policy for the Twenty-First Century*. [18]
- Schellong, A. (2005), “CRM in the public sector: towards a conceptual research framework”, *Proceedings of the 2005 national conference on Digital government research* January 2005, pp. 326-332, <http://dx.doi.org/10.1145/1065226.1065342>. [33]
- Schumann, A. (2016), “Using Outcome Indicators to Improve Policies: Methods, Design Strategies and Implementation”, *OECD Regional Development Working Papers*, No. 2016/2, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5jm5cgr8j532-en>. [27]

- Sztajerowska, M. (2019), *Monitoring and Evaluation: A Brief Guide for Investment Promotion Agencies*, OECD Investment Insights, <https://www.oecd.org/investment/investment-policy/Monitoring-and-evaluation-a-brief-guide-for-investment-promotion-agencies.pdf>. [31]
- The Boston Consulting Group (2018), *Investing in Central Asia*. [19]
- UNCTAD (2020), *Investment Trends Monitor - Impact of the COVID-19 Pademic on Global FDI and GVCs*. [39]
- UNCTAD (2016), *Investment Policy Review of Tajikistan*. [12]
- UNCTAD (2016), *Investment Policy Review: Kyrgyzstan*, <https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1436> (доступ: 16 января 2020 г.). [26]
- UNCTAD (2007), *Aftercare A Core Function In Investment Promotion*. [35]
- Volpe Martincus, C. and M. Sztajerowska (2019), *How to Solve the Investment Promotion Puzzle: A Mapping of Investment Promotion Agencies in Latin America and the Caribbean and OECD Countries*, Inter-American Development Bank, <http://dx.doi.org/10.18235/0001767>. [11]
- Weaver, C. (2010), “The politics of performance evaluation: Independent evaluation at the International Monetary Fund”, *Review of International Organizations*, Vol. 5/3, pp. 365-385, <http://dx.doi.org/10.1007/s11558-010-9094-1>. [30]
- Wells, L. and A. Wint (1990), *Marketing a country: Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment*, The World Bank, <http://dx.doi.org/10.1596/0-8213-4659-8>. [7]
- Young, S. and N. Hood (1995), *Attracting, managing and developing inward investment in the single market - Behind the Myth of European*, Routledge, London, 282-304. [21]

Организация экономического сотрудничества и развития

ОЭСР представляет собой уникальную площадку, позволяющую государствам совместно решать экономические, социальные и экологические проблемы глобализации. ОЭСР одной из первых стремится понять проблемы в таких областях, как корпоративное управление, информационная экономика и демографическое старение населения, чтобы помочь властям выработать соответствующие меры. Она дает государствам возможность поделиться опытом, найти пути решения общих проблем, определить надлежащие методы работы и координировать внутреннюю и внешнюю политику. В число стран – участниц

ОЭСР входят: Австралия, Австрия, Бельгия, Великобритания, Венгрия, Германия, Греция, Дания, Израиль, Ирландия, Исландия, Испания, Италия, Канада, Корея, Латвия, Литва, Люксембург, Мексика, Нидерланды, Новая Зеландия, Норвегия, Польша, Португалия, Словацкая Республика, Словения, США, Турция, Финляндия, Франция, Чешская Республика, Чили, Швейцария, Швеция, Эстония и Япония. В работе ОЭСР принимает участие Европейский союз.

www.oecd.org

Программа ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии


Программа ОЭСР по повышению конкурентоспособности стран Евразии призвана ускорить проведение экономических реформ и улучшить деловой климат, чтобы в конечном счете обеспечить устойчивый экономический рост и занятость в странах Центральной Азии (Афганистан, Казахстан, Кыргызстан, Монголия, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан), а также Восточной Европы и Закавказья (Армения, Азербайджан, Беларусь, Грузия, Республика Молдова и Украина).

www.oecd.org/eurasia

Инициатива EU4business

Инициатива EU4Business охватывает всю помощь, оказываемую ЕС малым и средним предприятиям (МСП) в регионе Восточного Партнерства, объединяющего ЕС, его государства-члены и шесть стран-партнеров: Азербайджан, Армению, Беларусь, Грузию, Молдову и Украину.

www.eu4business.eu



ПРАКТИКА СОДЕЙСТВИЯ ИНВЕСТИЦИЯМ В ЕВРАЗИИ КАРТИРОВАНИЕ АГЕНТСТВ СОДЕЙСТВИЯ ИНВЕСТИЦИЯМ

Как и в большинстве стран мира, правительства стран Евразии создали агентства содействия инвестициям (АСИ) с целью формирования имиджа страны как выгодного направления для инвестирования, привлечения прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и содействия началу и развитию деятельности иностранных инвесторов в экономике страны.

В настоящем отчете подводятся итоги усилий правительств Евразии по привлечению иностранных инвестиций и приводится сравнение с методами содействия инвестициям, используемыми АСИ в странах – членах ОЭСР, на Ближнем Востоке и в Северной Африке (БВСА), а также в Латинской Америке и Карибском бассейне (ЛАК). Отчет дает подробное представление о структуре и условиях деятельности, стратегиях и мероприятиях, характерных для АСИ в Евразии. В нем приводятся различные возможности для стимулирования усилий по продвижению инвестиций в Евразии и их адаптации к новой обстановке, которую в значительной степени определяет кризис, вызванный COVID-19.

www.oecd.org/eurasia



EU4Business

