

# Региональные стратегии в новой экономической реальности: на что делать ставку



Пандемия значительно изменила многие ориентиры, на которых еще совсем недавно базировалось стратегическое планирование. И сейчас каждому российскому региону желательно пересмотреть свои долгосрочные приоритеты, сделав акцент не на снижении целевых показателей, а на использовании открывающихся возможностей.

**Моисей Александрович ФУРЩИК, управляющий партнер компании «Финансовый и организационный консалтинг» (ФОК), глава экспертного совета Комитета РСПП по промышленной политике, кандидат экономических наук**

## Риски национальных целей

Сейчас не только в России, но и в мире сложилась ситуация, когда на длительную перспективу прогнозировать проще, чем на год. Дело в том, что краткосрочные колебания экономики могут быть очень большими, а расчет долгосрочного периода есть консенсусное мнение о высокой вероятности выхода на устойчивую траекторию после антикризисного отсека. Поэтому наличие целеполагания на 2030 год — вполне разумный подход.

Другое дело, что на региональном уровне национальные цели нельзя воспринимать как догму, вписывать в свои стратегические документы те же показатели, что и в указе президента о национальных целях развития России до 2030 года, без учета специфики региона, исходя лишь из логики, что так будет проще отчитаться. Неправильно пытаться в каждом субъекте РФ задавать идентичные ориентиры. Регионы очень разные. Например, где-то можно рассчитывать на опережающий рост жилищного строительства, но нелогично

ставить высокие задачи по развитию науки, а где-то — наоборот. Именно подобное рвение представителей органов власти в регионах является основным риском для сложившейся системы стратегического планирования.

К очевидным подводным камням я отношу заложенный в новом указе подход к отсчету двух очень важных экономических показателей — рост инвестиций и несырьевого экспорта — от уровня 2020 года. Очевидно, что нынешний год будет провальным как минимум по объему инвестиций. Более того, масштаб этого провала пока неизвестен. Поэтому принятие 2020 года в качестве точки отсчета кажется неоправданным, если не сказать странным. Не исключено, что выполнение такого показателя окажется слишком простым и лишь демотивирует исполнителей.

## Стратегическое планирование в субъектах РФ

Конечно, нынешняя пандемия и падение цен на нефть изменили ситуацию

в экономике. Тем не менее не стоит впадать в крайности и отбрасывать все прошлые планы и приоритеты, заявляя о срочном переключении на развитие онлайн-сервисов и офшорного программирования. Далеко не у всех российских регионов есть предпосылки для того, чтобы сделать ставку на подобные модные тренды.

Каждый субъект Федерации должен сделать собственные выводы в новой экономической реальности, опираясь на имеющийся у него потенциал. Например, для большинства нефтегазовых регионов, таких как Ханты-Мансийский автономный округ или Астраханская область, еще более актуальной задачей стал уход от сырьевой зависимости. Помочь им в этом может развитие обрабатывающей промышленности или АПК.

В связи с появившимся желанием многих людей проводить гораздо меньше времени в мегаполисах для целого ряда регионов имеет смысл резко усилить акцент на развитии малоэтажного строительства. Причем это касается не только

Московской и Ленинградской областей, но и территорий вокруг других крупнейших российских городов, например в Нижегородской, Свердловской или Самарской областях. Еще более актуальна эта тема для южных регионов, прежде всего Краснодарского края и Центрально-Черноземного района страны. А в случае развития высокоскоростного железнодорожного сообщения в рассматриваемую группу попадет и дальняя периферия Московской агломерации — Владимирская, Тульская, Смоленская области и соседствующие с ними регионы.

Очевидно, что пандемия увеличила спрос на внутристранский туризм. Причем не только на традиционный пляжный отдых. Поэтому у многих регионов появилась возможность резко усилить это направление.

Конечно, вышесказанное не говорит о низкой значимости цифровой повестки. Просто для большинства регионов эффективная цифровая трансформация экономики будет заключаться не в развитии онлайн-торговли и ИТ-стартапов, а во внедрении уже существующих современных информационных технологий и роботов в работу традиционных отраслей. Это касается оптимизации производственных процессов и управления запасами, модернизации клиентских отношений и системы закупок, компьютерного проектирования и т. д.

Также стоит отметить, что пандемия заметно увеличит привлекательность кластерной модели развития региональной экономики. При таком подходе увеличивается длина цепочки добавленной стоимости, создаваемой локально. А это означает уменьшение количества дальних поездок и лишних контактов. И в перспективе один территориальный кластер будет взаимодействовать с другими, формируя глобальные производственные цепочки полного цикла, которые в этом смысле станут менее фрагментированными. Например, такой подход мы предложили в проекте стратегии Амурской области, где на базе продукции первых переделов можно постепенно выстраивать все более длинные цепочки переработки.

## Финансовые ресурсы

Что касается привлечения финансирования, то еще большее значение для

регионов будет иметь получение средств из федерального бюджета. Причем не кредитных ресурсов, а субсидий, грантов и т. д. Часто их получение требует участия в централизованных конкурсных отборах, поэтому прежде относительно богатые регионы считали это излишне сложным процессом и игнорировали подобные инструменты. Но в нынешней ситуации субъекты вынуждены будут пересмотреть такую пассивную позицию.

А вот заемное финансирование, скорее всего, будет снова сдвигаться в сторону рыночных инструментов. Прежде всего облигаций и банковских кредитов. Этому способствует и постепенное снижение процентных ставок.

В то же время для обеспечения внебюджетных инвестиций, учитывая общероссийские тенденции, и дальше станет расти значимость привлечения в регион ресурсов корпораций федерального уровня. Но при этом локальным властям необходимо вести целенаправленную политику по выстраиванию вокруг этих гигантов сопутствующего местного бизнеса. Особенно около сырьевых и торговых корпораций. Это может выражаться в создании промышленных парков, использо-

ванием с китайскими провинциями и по стоимости ресурсов, и по близости к рынкам сбыта, и по качеству рабочей силы.

## Корректировка ТОР

Для подавляющего большинства территорий опережающего развития вопрос о возможной заморозке планов их перспективного развития даже не будет обсуждаться. Почти все начатые проекты будут реализованы, так как текущий кризис не создает нерешаемых проблем для их выполнения. Хотя вполне вероятны сдвиги сроков. Особенно по проектам, находящимся на начальной стадии.

А вот насчет более дальних перспектив ситуация представляется гораздо менее определенной. Возможно, что некоторые значимые прежде направления в новой реальности потеряют свою актуальность, и при этом могут возникнуть иные, новые ниши. Вместе с тем мы ожидаем, что по большинству территорий опережающего развития основной вектор останется неизменным. Как минимум это касается тех 13 ТОР, по которым наша компания совместно с японским Институтом Номура делала планы перспективного развития.

## Пандемия заметно увеличит привлекательность кластерной модели развития региональной экономики. При таком подходе увеличивается длина цепочки добавленной стоимости, создаваемой локально

вании требований по обязательной доле МСП в закупках, поддержке инноваций и т. д.

Если же говорить об иностранных инвестициях, то для регионов, находящихся в европейской части России, а также для Приморского и Хабаровского краев хороший шанс дает увеличивающаяся напряженность между Западом и Китаем. В такой ситуации можно попытаться привлечь к себе производства, которые будут выводиться из КНР. Ведь указанные российские регионы вполне могут конку-

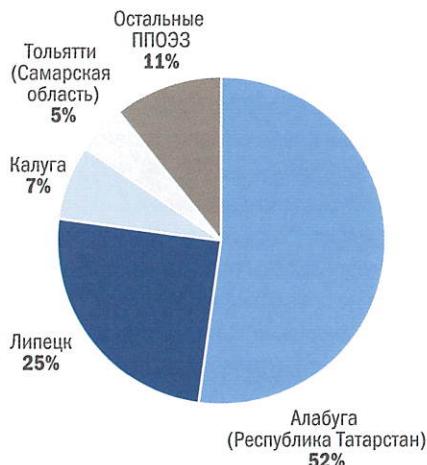
рировать с китайскими провинциями, если бюджетные затраты на создание инфраструктуры ТОР сильно не уменьшатся. В ином случае перспективы привлечения инвесторов радикально ухудшаются.

## Перспективы ОЭЗ

Особые экономические зоны в России можно условно разделить на две группы. Первая — это состоявшиеся ОЭЗ, где уже произведены масштабные вложения в инфраструктуру и имеется значительное число резидентов. Прежде

## БЮДЖЕТ КОЛЛЕГИ

Рисунок 1. Доля осуществленных инвестиций по промышленно-производственным ОЭЗ, по итогам 2019 г.



всего это промышленно-производственные зоны «Липецк» и «Алабуга», а также технико-внедренческие зоны в Дубне, Санкт-Петербурге и Томске (на **рисунке 1** на примере промышленно-производственных зон видно, что из 13 ОЭЗ на долю двух крупнейших приходится 77% инвестиций). Они успели набрать темп и продолжат успешно работать и в нынешней ситуации.

Вторая группа ОЭЗ находится еще на начальном этапе развития. Причем большинство из этих особых экономических зон не имеют существенного федерального финансирования. И здесь регионам в условиях сжимающихся бюджетов будет сложно самостоятельно поддерживать необходимый темп развития. Поэтому в текущей ситуации, на наш взгляд, на первом этапе развития ОЭЗ желательно вернуться к софинансированию строительства инфраструктуры особых экономических зон из федерального бюджета. Например, это может быть актуально для промышленных зон в Воронежской, Астраханской и Орловской областях, а также для всех вновь создаваемых ОЭЗ.

Если же говорить о корректировке общего формата развития особых экономических зон, то желательно решить обсуждаемый уже несколько лет вопрос об отмене их разделения на типы — промышленно-производственные, технико-внедренческие, портовые и туристско-рекреационные. Реальная работа в итоге приводит к тому, что по факту эти типы начинают смешиваться. Например, в промышленных ОЭЗ необходима

логистика, а в технико-внедренческих — опытное производство и рекреация. Поэтому разграничение на типы все больше переходит в категорию искусственного ограничения развития ОЭЗ.

### Перспективы внутреннего туризма

Вернемся к теме внутреннего туризма, спрос на который, как упоминалось выше, очевидно, увеличился. Причем этот тренд, вероятно, будет сохраняться продолжительное время. И тут важное значение имеет тот факт, что в России весьма высока концентрация туристов в нескольких наиболее популярных дестинациях. Так, в 2019 году на пять регионов пришлось 43% россиян, останавливающихся в коллективных средствах размещения (**рисунок 2**).

Но многие традиционные места отдыха, например черноморское побережье или Кавказские Минеральные Воды, имеют естественные ограничения по емкости, поэтому не могут значительно увеличить число принимаемых туристов без заметной потери качества. Поэтому возникают хорошие шансы для регионов, чей потенциал пока недостаточно использован. Например, Поволжье, Дагестан, Русский Север. Но заметный выигрыш получат лишь те из территорий, которые смогут быстро и значительно улучшить свой турпродукт, а также активизировать его продвижение. Здесь нельзя ориентироваться на 2020 год, когда востребованным оказывается почти все, что предлагается рынку. Все-таки многие

Рисунок 2. Доля россиян, останавливающихся в коллективных местах размещения, по итогам 2019 г.



россияне уже привыкли к зарубежному уровню сервиса, а сегодняшний ажиотаж быстро пройдет.

Кроме того, стоит отметить, что можно ожидать увеличения популярности краткосрочных путешествий, включая отдых выходного дня. Возрастет доля автотуризма. Поэтому теперь при планировании развития туристической отрасли регионам надо большее внимание уделять потребностям собственного населения, а также ближайших соседей.

В этой ситуации будет интересно поведение туриндустрии в тех регионах, где выпали значительные объемы въездного туризма. Прежде всего это Москва, Санкт-Петербург и некоторые дальневосточные регионы. Будут ли они предлагать высвободившиеся мощности по сильно сниженной стоимости для переключения на себя внутренних потоков? Это может стать важным фактором конкурентной борьбы между регионами.

### Ресурсы для МСУ

К сожалению, сейчас собственные средства подавляющего большинства российских муниципалитетов крайне ограничены. В такой ситуации основной ресурс города — это активный и некоррумпированный мэр. Если таковой имеется, тогда у муниципалитета резко повышаются шансы на получение финансирования из вышестоящих бюджетов. Также эффективный мэр всегда большое значение придает организации работы по привлечению инвесторов, понимая, что, обеспечив быстрое, прозрачное и приемлемое по стоимости решение земельных и инфраструктурных вопросов, он перетянет потенциальных инвесторов на свою территорию.

Кроме того, важный ресурс для развития городов — это крупнейшие предприятия (если таковые имеются). Причем тут речь идет не только об основной деятельности этих предприятий и их прямом вкладе в бюджет. Есть масса других вариантов. Например, такое предприятие может оказать муниципалитету помощь в подготовке проектной документации на значимый социальный объект, обеспечить софинансирование отдельных проектов городского развития, поддержать заявку на региональное или федеральное финансирование. Но все это возможно только

в том случае, когда между властью и бизнесом выстроены отношения социального партнерства. А вот грубые попытки превратить крупное предприятие в дойную корову обычно не работают и лишь приводят к непродуктивному конфликту.

Еще одним инструментом, который, как показывает практика, позволяет муниципалитету более успешно привлекать на свою территорию внешние ресурсы, является мастер-план. Фактически это стратегия пространственного развития. Спектр проблематики мастер-плана довольно широк: он может включать в себя как развитие городской среды и транспортной инфраструктуры, так и создание новых промышленных зон, редевелопмент депрессивных территорий и вопросы нового жилищного строительства, размещение объектов коммерческой недвижимости и улучшение экологии, а также многое другое. Преимуществом мастер-плана по сравнению с традиционными стратегиями и генеральными планами является гибкость, наглядность и понятность для жителей. При его создании разработчик старается заложить максимально pragматичные решения,

## Основной ресурс города – это активный и некоррумпированный мэр. Если таковой имеется, то у муниципалитета резко повышаются шансы на получение финансирования из вышестоящих бюджетов и выстраивание партнерских отношений с бизнесом

предусматривающие возможность участия города в региональных и федеральных программах.

Например, небольшой город Бородино в Красноярском крае (16 тысяч жителей), для которого мы разрабатывали мастер-план по заказу градообразующей компании СУЭК, всего за пару лет смог получить существенное дополнительное финансирование от региона на несколько проектов, прежде всего по тематике благоустройства. Примерно такая же ситуация складывается по более крупному Черногорску (Республика Хакасия),

которому из федерального бюджета было выделено 90 миллионов рублей — сумма довольно ощутимая для муниципалитета такого размера.

Имея мастер-план, город может своевременно и качественно готовить заявки на привлечение средств, причем не только на благоустройство, но и на социальные объекты, ЖКХ или инфраструктуру для промышленных парков. А региональным властям легче принять решение о выделении финансирования тому муниципалитету, который имеет четкий и понятный план развития.

# ПАКЕТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ – 2021



**Финансы, финансовый контроль, бухгалтерия в одном пакете ВЫГОДНЕЕ!**

### ПОПУЛЯРНО

**ПАКЕТ 1:** «Бюджетный учет» + «Бюджет» (печатные версии журналов) + «Финконтроль» (электронная версия)

**43 800 РУБ.**

### ВЫГОДНО

**ПАКЕТ 2:** «Бюджетный учет» + «Бюджет» (комплект: печатные и электронные версии журналов) + «Финконтроль» (электронная версия)

**49 500 РУБ.**

**ПАКЕТ 3:** «Бюджетный учет» (комплект: печатная и электронная версии) + «Финконтроль» (электронная версия)

**28 460 РУБ.**

**ПАКЕТ 4:** «Бюджетный учет» + «Бюджет» + «Финконтроль» (электронные версии журналов)\*

**41 920 РУБ.  
22 942 РУБ.**

**ПАКЕТ 5:** «Бюджетный учет» + «Бюджет» (печатные версии журналов)

**37 320 РУБ.**

**ПАКЕТ 6:** «Бюджет» (комплект: печатная и электронная версии) + «Финконтроль» (электронная версия)

**26 180 РУБ.**

\* акция действует до 30 сентября 2020 года

**+7 (495) 632-23-22**

**podpiska@bujet.ru**

**www.bujet.ru**