**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЕВЕРО-ОСЕТИНСКИЙ**

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ИМЕНИ КОСТА ЛЕВАНОВИЧА ХЕТАГУРОВА»**

###### Факультет управления

###### Кафедра менеджмента

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

*ТЕМА:*

**Государственное регулирование и реализация региональной инвестиционной политики**

**Исполнитель:** Келехсаев Владислав

 студент: 5 курса ЗФО направления

«Государственное и муниципальное управление»

**Научный руководитель**: к.э.н., доцент

 Хосроева Наталья Ильинична

**«Допущена к защите»**

Заведующий кафедрой\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ к.э.н., доцент С.Ф. Дзагоев

Владикавказ 2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ 3**

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ**

**ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ**

**ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ 6**

**1.1. Механизмы поддержки развития территорий 6**

**1.2. Институты инвестиционного развития 14**

**2. РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА 20**

**2.1. «Дорожные карты» Национальной**

**предпринимательской инициативы 20**

**2.2. Развитие государственно-частного партнерства 28**

**3. ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ И ПРОГРЕСС СУБЪЕКТОВ**

**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ**

**ИНВЕСТИЦИЙ И РАБОТЕ С ИНВЕСТОРАМИ 41**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ 62**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 64**

**ВВЕДЕНИЕ**

Становление в Российской Федерации современной инновационной экономики остается в настоящее время важнейшей задачей, в решении которой  весомый вклад вносят соответствующие институты развития.

Департамент корпоративного управления осуществляет работу по обеспечению деятельности институтов развития и госкорпораций, в том числе Внешэкономбанка, госкорпорации «Роснанотех», госкорпорации «Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства», ОАО «Российская венчурная компания», ОАО «Росинфокоминвест», ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию» и других. В частности, Департамент курирует вопросы совершенствования и координации их деятельности, обеспечивает участие руководства Министерства в органах управления институтов развития - наблюдательных советах и советах директоров.

К компетенции Департамента относятся вопросы повышения эффективности, деятельности государственных корпораций, включая внедрение современных моделей управления (ключевых показателей эффективности, систем оплаты труда, зависящих от достижения поставленных целей, создания и деятельности различных комитетов и комиссий  при органах управления с привлечением независимых экспертов и т.д.). Департамент также в соответствии с поручениями Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации занимается вопросами преобразования государственных корпораций.

Одно из приоритетных направлений деятельности Департамента – выработка предложений по развитию венчурного финансирования в Российской Федерации, в рамках которого осуществляется взаимодействие с ОАО «Российская венчурная компания».

Актуальность изучения данной темы обусловлена тем, что в условиях рынка экономический [успех любой территории, любого региона во многом зависит от государственной инвестиционной политики, то есть от применяемых инструментов, стратегий, институтов.](http://images.rambler.ru/search?query=%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%83%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%85%20%D0%BB%D1%8E%D0%B1%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F%20%D0%B2%D0%BE%20%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%BC%20%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%B8%D1%82%20%D0%BE%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%20%D0%B2%D1%8B%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%2C%20%D1%82%D0%BE%20%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BE%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8F%D0%B5%D0%BC%D1%8B%D1%85%20%D0%B2%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%20%D0%B8%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%B9.%20%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D1%8C%20%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B0%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%8F%20%D0%B2%20%D0%B8%D0%B7%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8%20%D0%B8%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B5%20%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F)

Цель исследования – разработка мер государственного регулирование и реализация региональной инвестиционной политики.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

рассмотрены теоретические и правовые основы формирования региональной инвестиционной политики, в том числе механизмы поддержки развития территорий и институты инвестиционного развития;

изучены направления развития и совершенствования инвестиционного климата, «дорожные карты» национальной предпринимательской инициативы, развитие ГЧП;

предложены к использованию лучшие практики субъектов российской федерации по привлечению инвестиций и работе с инвесторами.

1. **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ**
	1. **Механизмы поддержки развития территорий**

О совершенствовании подходов к работе с регионами рассказал министр экономического развития РФ Максим Орешкин на расширенном заседании комитета Совета Федерации по экономической политике. Одним из направлений является создание единого механизма развития территорий, который придет на смену существующим режимам.

Глава Минэкономразвития отметил, что сейчас в России действуют порядка 15 механизмов поддержки, которые регулируются 245 нормативными актами. Это особые экономические зоны, территории опережающего развития, технопарки и другие инструменты.

«Новый механизм не должен состоять из одних налоговых льгот. Нам кажется, что можно пойти по пути расширения полномочий, которые имеют региональные власти на ограниченных территориях. Имеется в виду все, что связано с различными нормами регулирования, с контролем-надзором. В итоге инвесторы получат простые и понятные условия поддержки, сократятся сроки начала реализации инвестиционного проекта и выхода его на окупаемость», - подчеркнул Максим Орешкин.

Еще одним важным направлением региональной повестки министр назвал сокращение избыточных требований к субъектам. Речь о нормативно-правовых актах, принятых на федеральном уровне, которые устанавливают дополнительные требования к осуществлению собственных полномочий и могут привести к расходам из бюджетов субъектов. В качестве примера Максим Орешкин привел часто меняющийся образовательный стандарт, который вынуждает регионы постоянно закупать новые учебные пособия, или обязательное требование к установке на транспорте тахометров, которые, по сути, дублируют систему ГЛОНАСС.

Для снижения регуляторной нагрузки Минэкономразвития начало инвентаризацию нормативно-правовых актов, устанавливающих требования к осуществлению собственных полномочий органов государственной власти. На площадке министерства создан штаб, в который вошли 12 пилотных регионов. В каждом субъекте планируется детально проанализировать ситуацию в 3-4 сферах. В результате будут выявлены избыточные, неэффективные требования к регионам и поставлен вопрос об их отмене.

«Важная задача также – создать механизм, который мешал бы появляться избыточным требованиям в будущем», - отметил Максим Орешкин. «Наше предложение – использовать механизм, аналогичный оценке регулирующего воздействия. Мы анализируем нормативно-правовые акты на предмет дополнительной нагрузки на бизнес. Нужен аналогичный механизм, который при участии регионов будет защищать региональные бюджеты от дополнительной нагрузки».

Направления деятельности

[Содействие реализации инвестиционных проектов](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economyarchive/archive/archive/project/project)

[Международное инвестиционное сотрудничество](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/investcoop/index)

[Консультативный совет по иностранным инвестициям](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/about/structure/depInvest/sovet/index)

[Улучшение инвестиционного климата в Российской Федерации](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economyarchive/archive/trashBin/climate/climate)

[Инвестиционная политика](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economyarchive/archive/archive/investmentPolicy/index)

Министр экономического развития РФ Максим Орешкин провел заседание исполнительного комитета Консультативного совета по иностранным инвестициям (КСИИ).

На заседании были подведены итоги деятельности рабочих групп Совета за год, а также обсуждались актуальные вопросы, которые будут рассмотрены на пленарном заседании КСИИ у председателя Правительства РФ Дмитрия Медведева.

«Сейчас если посмотреть на ключевые показатели, то экономика уже устойчивая, инфляция, по последним данным, на уровне 3,3%. Мы ожидаем, что в ближайшие три года экономический рост будет не ниже 2%, инфляция – на целевом уровне, который был обозначен Банком России», – заметил он.

Максим Орешкин сравнил текущую ситуацию в экономике России с точкой развития американской экономики в первой половине 1980-х годов, когда в США была достигнута низкая и устойчивая инфляция, и это открыло дорогу положительному кредитному циклу, который длился 27 лет. «Общий уровень долговой нагрузки в российской экономике довольно низкий. И вполне можно ожидать длинного кредитного цикла. Здесь задача у Правительства и ЦБ РФ сделать так, чтобы кредитный цикл был позитивным для экономического роста. Это означает больше концентрации на корпоративном и инвестиционном кредитовании, развитие таких инструментов как ипотека», – отметил он.

По его словам, Правительство РФ уже сейчас реализует ряд мер, направленных на поддержку инвестиционного развития. Это и новая программа по проектному финансированию, точечно снимающая проблемы, с которыми сталкиваются инвесторы, программа «инфраструктурной ипотеки», которая направлена на увеличение и поддержку частных инвестиций в инфраструктуру. «Сочетание одновременно кредитного цикла, поддержки инвестиций в инфраструктуру, роста стабильности и предсказуемости как со стороны макроэкономики, так и микроэкономики – все это вместе позволит сформировать прочную основу для устойчивого экономического роста», – добавил глава Минэкономразвития России.

Максим Орешкин также отметил, что те компании, которые инвестировали в 2014-2015 годах, сейчас находятся в выгодной позиции с точки зрения будущей конкуренции. «Их инвестиции сейчас заканчиваются конкретными производствами и бизнесами, и они в полной мере могут воспользоваться ситуацией – экономическим ростом, который начался в России. При этом инвестировать еще не поздно», – подчеркнул он.

Консультативный совет по иностранным инвестициям в России (КСИИ) действует с 1994 года и объединяет 54 крупнейшие иностранные компании из 18 зарубежных стран. Основная задача Совета состоит в оказании России содействия в формировании и развитии благоприятного инвестиционного климата на основе использования мирового опыта, а также опыта работы международных компаний в России.

В состав Совета под руководством Председателя Правительства РФ и EY входят главы следующих международных компаний: Компания «3М», «АББ», «Эбботт Лэбораториз», «Арконик», «АстраЗенека», «БАСФ СЕ», концерн «Байер» АГ, «Би Пи», «БАТ», «Каргилл, Инк.», Carlsberg Breweries A/S, Данон, «Дойче Банк АГ», ЕБРР, «Энел С.п.А.», «Эни» С.п.А., EY, «Корпорация Эксон Мобил», «Корпорация Фортум», «Хенкель АГ энд Ко. КГаА», «Хёндэ Хэви Индастриз Ко., Лтд.», «Интернешнл Пейпер», Корпорация Кинросс Голд, ЛафаржХолсим, «Леонардо С.п.а.», «Mars, Incorporated», «МЕТРО АГ», «Мицубиси Корпорейшн», «Мицуи энд Ко., Лтд.», «Мон’дэлис Интернэшнл, Инк.», «Нестле С.А.», Группа компаний «Новартис», «Олам Интернешнл Лимитед», «ПепсиКо», «Проктер энд Гэмбл», «Ройял Датч Шелл плс.», «Сен-Гобен», «Самсунг Электроникс Ко., Лтд.», «Санофи», «ЭсСиЭй», «Шнейдер Электрик», «Сименс АГ», «Группа Société Générale», «Группа СОЛЬВЕЙ», «Группа САН», «Такеда Фармасьютикал», «Тетра Пак», Компания «Кока-Кола», «Тоталь С.А.», «ЮниКредит», «Юнилевер», «Юнипер» и Всемирный Банк.

* 1. **Институты инвестиционного развития**

[Деятельность институтов развития](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/activity/sections/instdev/institute/). Становление в Российской Федерации современной инновационной экономики остается в настоящее время важнейшей задачей, в решении которой весомый вклад вносят институты развития. Департамент корпоративного управления осуществляет работу по обеспечению деятельности институтов развития и госкорпораций, в том числе Внешэкономбанка, госкорпорации «Роснанотех», госкорпорации «Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства», ОАО «Российская венчурная компания», ОАО «Росинфокоминвест», ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию» и других. В частности, Департамент курирует вопросы совершенствования и координации их деятельности, обеспечивает участие руководства Министерства в органах управления институтов развития - наблюдательных советах и советах директоров.

К компетенции Департамента относятся вопросы повышения эффективности деятельности государственных корпораций, включая внедрение современных моделей управления (ключевых показателей эффективности, систем оплаты труда, зависящих от достижения поставленных целей, создания и деятельности различных комитетов и комиссий  при органах управления с привлечением независимых экспертов и т.д.). Департамент также в соответствии с поручениями Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации занимается вопросами преобразования государственных корпораций.

Одно из приоритетных направлений деятельности Департамента – выработка предложений по развитию венчурного финансирования в Российской Федерации, в рамках которого осуществляется взаимодействие с ОАО «Российская венчурная компания».

Деятельность институтов развития

Институты развития являются одним из инструментов государственной политики, стимулирующих инновационные процессы и развитие инфраструктуры с использованием механизмов государственно-частного партнерства.

Основная цель институтов развития - преодоление так называемых «провалов рынка» для решения задач, которые не могут быть оптимально реализованы рыночными механизмами, для обеспечения устойчивого экономического роста и диверсификации экономики.

Институты развития выступают в качестве катализатора частных инвестиций в приоритетных секторах и отраслях экономики и создают условия для формирования инфраструктуры, обеспечивающей доступ предприятиям, функционирующим в приоритетных сферах экономики, к необходимым финансовым и информационным ресурсам.

В настоящее время в нашей стране действует ряд институтов развития, к которым относятся:

* Инвестиционный фонд Российской Федерации;
* Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»;
* ОАО«Российская венчурная компания»;
* АО «Агентство ипотечного жилищного кредитования»;
* Государственная корпорация «Российская корпорация нанотехнологий»;
* Государственная корпорация «Фонд содействия реформированию ЖКХ»;
* ОАО «Российский сельскохозяйственный банк»;
* ОАО«Росагролизинг»;
* ОАО«Российский фонд информационно-коммуникационных технологий»;
* Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере.

К основным направления функционирования институтов развития относятся сферы, являющиеся ключевыми с точки зрения реализации государственной социально-экономической политики:

* развитие экономической и социальной инфраструктуры;
* развитие инновационной сферы;
* содействие развитию внешнеэкономической деятельности;
* поддержка малого и среднего бизнеса;
* устранение региональных дисбалансов в развитии (поддержка проектов в сфере транспортной инфраструктуры, жилищно-коммунального хозяйства, энергосбережения).

К наиболее крупным институтам развития можно отнести Внешэкономбанк, ГК «Роснанотех», ОАО «Российская венчурная компания», ГК «Фонд содействия реформированию ЖКХ». Они оказывают поддержку проектам через финансирование бизнес-проектов, оказание инфраструктурной поддержки, а также софинансирование НИОКР.

Кроме того, в различных субъектах Российской Федерации создано более 200 организаций, которые, исходя из осуществляемых функций, могут быть отнесены к институтам развития. Ключевыми направлениями деятельности региональных институтов развития являются поддержка малого и среднего предпринимательства, стимулирование развития инноваций, ликвидация технологического отставания. Преимущественно региональные институты развития создаются в виде фондов поддержки, региональных венчурных фондов, бизнес-инкубаторов.

По большинству указанных направлений институтами развития успешно и эффективно осуществляется деятельность по реализации государственной политики, что позволяет ускоренными темпами осуществлять развитие критичных с точки зрения модернизации отраслей и секторов экономики, а также вовлекать в этот процесс частных инвесторов, предоставляющих не только капитал, но и необходимые компетенции.

Институты развития должны обеспечить реализацию мер по становлению в Российской Федерации современной инновационной экономики, в том числе путём комплексной модернизации.

ВСЕМИРНЫЙ БАНК

Группа Всемирного банка (ВБ) или Всемирный банк — многостороннее кредитное учреждение, состоящее из нескольких тесно связанных между собой финансовых институтов, общей целью которых является повышение экономического уровня развивающихся государств путем финансовой помощи развитых стран.

В состав Всемирного банка входят пять организаций:

[Международный банк реконструкции и развития](http://www.worldbank.org/ru/about/what-we-do/brief/ibrd) (МБРР)

МБРР – основное кредитное учреждение группы Всемирного банка, самый крупный кредитор проектов развития в развивающихся странах со средним уровнем доходов на душу населения. МБРР предоставляет также финансирование правительствам кредитоспособных стран с низким доходом.

МБРР был учрежден одновременно с Международным валютным фондом (МВФ) в соответствии с решениями Международной валютно‑финансовой конференции в Бреттон‑Вудсе в 1944 году с целью оказания помощи европейским странам в восстановлении экономики после Второй мировой войны. Соглашение о МБРР официально вступило в силу в 1945 году, банк начал функционировать с 1946 года.

Акционерами МБРР являются [188 государств-членов](http://www.worldbank.org/ru/about/leadership/members). Российская Федерация стала членом МБРР 16 июня 1992. Доля нашей страны в капитале МБРР составляет 2,96% (США-17,05%, Японии – 7,88%, Китая – 5,08%, Германии – 4,6%, Франции – 4,12%, Великобритании – 4,12%, Индии- 3,19%, Канады – 2,78%, Италии – 2,58%, Бразилии – 2%).

МБРР предоставляет финансовые ресурсы в сочетании с аналитическими, техническими и консультационными услугами развивающимся странам, в том числе странам со средним уровнем доходов и кредитоспособным странам с низким уровнем доходов.

МБРР финансирует проекты во всех секторах и предоставляет техническую помощь и экспертную поддержку на различных стадиях проектов.

МБРР поддерживает усилия правительств в области совершенствования управления государственными финансами, в сфере улучшения инвестиционного климата, устранения недостатков в области предоставления услуг и принятия других социально-экономических и институциональных мер.

МБРР привлекает основную часть своих финансовых ресурсов на мировых рынках капитала. Подобный способ финансирования своей деятельности позволил МБРР предоставить с 1946 года более $500 млрд в виде займов на цели сокращения бедности во всем мире, тогда как его акционеры (страны-члены) внесли в его капитал приблизительно $14 млрд.

МБРР был присвоен кредитный рейтинг «ААА», который он сохраняет с 1959 года. Столь высокий рейтинг позволяет организации привлекать средства по низкой стоимости и предлагать их развивающимся странам со средним уровнем дохода на более выгодных условиях - в большем объеме, с более длинными сроками погашения и на более устойчивой основе, чем средства, доступные на финансовых рынках.

МБРР получает ежегодный доход за счет прибыли на собственный капитал и небольшой маржи по предоставленным займам, что позволяет организации покрывать свои операционные расходы, пополнять резервы с целью укрепления финансового потенциала, а также обеспечивать ежегодное отчисления средств в бюджет МАР – фонда помощи беднейшим странам.

В 2014 г. финансовом году самыми крупными заемщиками МБРР являлись: Бразилия (2,019 млн.долл. США), Индия (1,975 млн.долл. США) и Китай (1,615 млн.долл. США).

[Международная финансовая корпорация](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Home_RU)

Международная финансовая корпорация (МФК, Корпорация) является одной из организаций Группы Всемирного банка и крупнейшим учреждением в области глобального развития, которое работает исключительно с частным сектором развивающихся стран. На Корпорацию приходится около трети финансирования, предоставляемого частному сектору в [развивающихся странах](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region__ext_content/regions/regions/regions%2Blanding%2Bpage) финансовыми учреждениями, содействующими развитию. Начиная с 2007 года Корпорация внесла в фонд Всемирного банка для [беднейших стран](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/annual%2Breport/previous%2Bannual%2Breports/annual%2Breport%2B2011/2011%2Bonline%2Breport/stories%2Bof%2Bimpact%2B%2B2011/ar2011casestudy_ida_countries) почти 2 млрд. долл. США.

МФК была создана в 1956 г. Акционерами МФК являются 184 государств-членов, которые совместно определяют ее политику. Деятельность Корпорации в более чем [100 развивающихся странах](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region__ext_content/regions/regions/regions%2Blanding%2Bpage) позволяет компаниям и финансовым учреждениям на формирующихся рынках создавать рабочие места, обеспечивать налоговые поступления, совершенствовать корпоративное управление и улучшать экологические показатели деятельности.

Основной задачей МФК является стимулирование развития частного сектора в развивающихся странах и странах с переходной экономикой путем кредитования и прямых инвестиций в акционерный капитал частных предприятий в этих странах.

В отличие от МБРР, МФК предоставляет кредиты на условиях, существенно не отличающихся от рыночных, и не требует правительственных гарантий по своим операциям. Однако при этом МФК финансирует только такие проекты в частном секторе, которые полностью отвечают ее жестким экологическим и социальным требованиям, а также стандартам корпоративного управления.

Россия стала членом МФК 12 апреля 1993. Доля нашей страны в капитале МФК составляет 4% (США-23%, Японии – 6%, Германии – 5%, Франции – 5%, Великобритании – 5%, Индии- 4%, Канады – 3%, Италии – 3%, Китая – 2%, Бразилии – 2%).

Уставной капитал МФК превышает 2,5 млрд. долл. США. Крупнейшими странами-клиентами МФК являются Индия, Турция, Китай, Бразилия и Россия.

МФК имеет рейтинг ААА/Ааа, прогноз стабильный (Standard & Poor’s, Moody's).

[Международная ассоциация развития](http://www.worldbank.org/eca/russian/ida/) (МАР)

Международная ассоциация развития (МАР) предоставляет беспроцентные займы и гранты правительствам беднейших стран мира. Членами МАР являются 173 страны (Российская Федерация – с 16 июня 1992 г.)

[Многостороннее агентство по гарантированию инвестиций (МАГИ)](http://www.miga.org/)

Многостороннее агентство по гарантированию инвестиций (МАГИ) было создано в 1988 году для привлечения прямых иностранных инвестиций в развивающиеся страны путем страхования (предоставления гарантий) от политических рисков для инвесторов и кредиторов. Членами МАГИ являются 180 стран (Россия – с 29 декабря 1992 г.)

[Международный центр по урегулированию инвестиционных споров (МЦУИС)](http://icsid.worldbank.org/)

Международный центр по урегулированию инвестиционных споров (МЦУИС), основанный в 1995 году, содействует увеличению потоков международных инвестиций путем предоставления услуг по арбитражному разбирательству и урегулированию инвестиционных споров. Членами МЦУИС является 151 страна.

В настоящее время в связи с введением санкций проектная деятельность приостановлена.

Консультативный совет по иностранным инвестициям в России (далее – КСИИ, Консультативный совет) действует с 1994 года и объединяет 53 крупнейшие иностранные компании, совокупный объем инвестиций которых в российскую экономику превысил 130 млрд. долл. США. Председателем Консультативного совета является Председатель Правительства Российской Федерации. Заместителем председателя Консультативного совета и председателем Исполнительного комитета КСИИ является Министр экономического развития Российской Федерации.

Консультативный совет формируется в соответствии с положением о ротации, утверждаемым председателем Исполнительного комитета КСИИ, из числа руководителей иностранных организаций, осуществляющих инвестиции в экономику Российской Федерации, международных организаций и иных организаций, активно участвующих в работе по формированию благоприятного инвестиционного климата и активизации инвестиционных процессов в экономике Российской Федерации.

В рамках деятельности рабочих групп Консультативного совета ежегодно определяются несколько приоритетных направлений деятельности КСИИ на плановый период работы (1 год), исходя из приоритетов развития российской экономики и наиболее существенных проблем, с которыми сталкиваются иностранные инвесторы (по их оценкам).

В 2015 году в качестве приоритетных направлений деятельности Консультативного совета были определены: развитие энергоэффективности, административные барьеры и техническое регулирование, таможенное законодательство, налоговое администрирование, банковский сектор и финансовые рынки, торговля и потребительский сектор, улучшение инвестиционного имиджа России, совершенствование использования природных ресурсов, инновационное развитие, здравоохранение и фармацевтика, развитие Дальнего Востока и Сибири.

В целях оперативного решения вопросов, касающихся деятельности иностранных инвесторов, рассмотрения и реализации предложений и рекомендаций Консультативного совета, а также содействия реализации связанных с ними решений и поручений создан Исполнительный комитет КСИИ.

Основными задачами КСИИ является содействие привлечению иностранных инвестиций в экономику России, а также улучшение инвестиционного климата для иностранных инвесторов.

Основным преимуществом для иностранных компаний, которые входят в состав КСИИ, является возможность их прямого диалога с Правительством Российской Федерации и федеральными органами исполнительной власти. Члены КСИИ обладают исключительной возможностью доносить свои идеи и переживания непосредственно руководству страны, что позволяет охарактеризовать КСИИ как официальный лоббистский орган для иностранных инвесторов.

|  |
| --- |
| Таблица 1. Состав Консультативного совета по иностранным инвестициям в России |
| **№** | **Компания** | **Страна** |
| 1. | 3M Company | США |
| 2. | ABB Ltd. | Швейцария |
| 3. | Abbott Laboratories | США |
| 4. | Alcoa Inc. | США |
| 5. | AstraZeneca | Швеция/ Великобритания |
| 6. | BASF SE | Германия |
| 7. | Bayer AG | Германия |
| 8. | British American Tobacco | Великобритания |
| 9. | BP | Великобритания/США |
| 10. | Cargill, Inc. | США |
| 11. | Carlsberg Breweries A/S | Дания |
| 12. | Danone | Франция |
| 13. | Deutsche Bank AG | Германия |
| 14. | E.ON SE | Германия |
| 15. | The EBRD | МФО |
| 16. | ENEL S.p.A. | Италия |
| 17. | eni spa | Италия |
| 18. | EY | Великобритания |
| 19. | Exxon Mobil Corporation | США |
| 20. | Finmeccanica Group | Италия |
| 21. | Ford Motor Company | США |
| 22. | Fortum Corporation | Финляндия |
| 23. | International Paper | США |
| 24. | Kinross Gold Corporation | Канада |
| 25. | Lafarge Group S.A. | Франция |
| 26. | Mars, Incorporated | США |
| 27. | METRO AG | Германия |
| 28. | Mitsubishi Corporation | Япония |
| 29. | Mitsui & Co., Ltd. | Япония |
| 30. | Mondelēz International, Inc. | США |
| 31. | Nestle S.A. | Швейцария |
| 32. | Novartis AG | Швейцария |
| 33. | Olam International Limited | Сингапур |
| 34. | PepsiCo | США |
| 35. | The Procter & Gamble Company | США |
| 36. | Renault | Франция |
| 37. | Royal Dutch Shell plc. | Великобритания/Нидерланды |
| 38. | Saint-Gobain | Франция |
| 39. | SANOFI | Франция |
| 40. | SCA | Швеция |
| 41. | Siemens AG | Германия |
| 42. | SOLVAY Group | Бельгия |
| 43. | Schneider Electric SA | Франция |
| 44. | SUN Group | Индия |
| 45. | Takeda Pharmaceutical Company Limited | Япония |
| 46. | Telenor Group | Норвегия |
| 47. | Tetra Pak | Швеция |
| 48. | The Coca-Cola Company | США |
| 49. | Total S.A. | Франция |
| 50. | UniCredit | Италия |
| 51. | Unilever | Великобритания /Нидерланды |
| 52. | United Technologies Corporation | США |
| 53. | World Bank | МФО |

1. **РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА**
	1. **«Дорожные карты» Национальной предпринимательской инициативы**

В настоящее время ключевыми приоритетами Правительства Российской Федерации являются развитие и совершенствование инвестиционного климата, формирование благоприятной предпринимательской среды. В части улучшения институтов предпринимательской деятельности ведется работа по совершенствованию законодательства в части упрощения условий ведения бизнеса и создания институтов; обеспечение необходимого качества правоприменения. Важно, чтобы предприниматели на практике ощущали эффекты от реализуемых мер.

Результаты работы по этим направлениям очевидны. В 2015 году в исследовании Всемирного банка Doing Business Россия поднялась
в общемировом рейтинге по сравнению с 2014 годом на 11 позиций до 51 места (из 189 стран), продолжив пятилетнюю положительную динамику движения в рейтинге. В 2015 году Россия улучшила показатели по 8 направлениям из 10, наибольший прогресс:

– Подключение к системе электроснабжения (↑ 114);

– Получение разрешений на строительство (↑ 37);

– Защита миноритарных акционеров (↑ 34).

По 2 показателям Россия уже сегодня соответствует лучшим мировым стандартам и входит в 10 лучших стран:

– Регистрация собственности (8 место);

– Обеспечение исполнения контрактов (5 место).

Кроме того, согласно итогам исследования по 4 показателям Россия входит в 50 лучших стран:

– Подключение к системе электроснабжения (29 место);

– Регистрация предприятий (41 место);

– Кредитование (42 место);

– Налогообложение (47 место).

Важным является не занимаемое место в рейтинге, а реальные упрощения условий ведения бизнеса, которые фиксируются независимыми экспертами.

«ДОРОЖНЫЕ КАРТЫ» НПИ. Один из инструментов упрощения условий ведения бизнеса – это планы мероприятий – «дорожные карты» Национальной предпринимательской инициативы, которые содержат конкретные мероприятия по совершенствованию бизнес-среды и могут быть оценены в измеряемых эффектах (сокращение процедур, дней, стоимости и т.п.). При этом «дорожные карты» разрабатывались предпринимателями, при поддержке госорганов.

«Дорожные карты» реализуются с середины 2012 года и на сегодняшний день из 11 утвержденных «дорожных карт» продолжается реализация 7, включающих 652 мероприятия. К настоящему моменту реализация «дорожных карт» по четырем направлениям (в сферах регистрации предприятий, развития конкуренции, совершенствования регуляторной среды и доступа субъектов МСБ к закупкам) завершена, при этом исполнено 179 мероприятий.

Реализуются 7 «дорожных карт» (в сферах строительства, таможенного администрирования, доступа к энергосетям, регистрации имущества, содействия экспорту, совершенствования оценочной деятельности и налогового администрирования продолжается), и фактически по состоянию на январь 2016 г. исполнено 84 % от тех мероприятий, по которым наступил срок исполнения,
это 73 % от общего количества мероприятий реализуемых «дорожных карт».

Во исполнение дорожных карт к настоящему моменту принято свыше
450 правовых актов, в том числе 80 федеральных законов. К настоящему моменту удалось добиться реальных эффектов от реализации «дорожных карт»:

– в сфере жилищного строительства принят исчерпывающий перечень процедур. Если раньше число согласований и их виды отличались от региона к региону в несколько раз, теперь перечень устанавливает предельное число согласований вне зависимости от региона;

– перевод ряда административных процедур в электронный вид, что упрощает предоставление услуг для бизнеса, в частности:

* установлена возможность подачи в электронном виде заявления
о регистрации прав на недвижимость и о внесении изменений в Кадастр недвижимости;
* обеспечена возможность направления заявок на технологическое присоединение через сеть Интернет;
* внедрена технология автоматической регистрации таможенной декларации;
* совершенствуется система государственной регистрации юридических лиц в электронном виде.

– в части повышения доступности для бизнеса энергетической инфраструктуры установлен уведомительный порядок ввода в эксплуатацию объектов электросетевого хозяйства с напряжением до 20 кВ включительно, исключающий необходимость согласований с органами технического контроля, а также сокращены сроки технологического присоединения в случае, когда не требуется сооружение сетевой инфраструктуры с 1 года до 120 дней (менее 670 кВт) и с 2 до 1 года (свыше 670 кВт);

– в таможенной сфере удалось существенно сократить количество документов, которые необходимы для декларирования, а также время на совершение таможенных операций при осуществлении государственного контроля в автомобильных пунктах пропуска до 70 минут;

– в части поддержки экспорта ключевыми решениями стали создание Российского экспортного центра, который предоставляет поддержку экспортерам в режиме одного окна; запуск программы Росэксимбанка по предоставлению кредитов с субсидированной процентной ставкой на поддержку выпуска высокотехнологичной продукции; разработка комплекса мероприятий по упрощению розничной и мелкооптовой экспортной торговли, упрощение порядка предоставления документов для подтверждения налоговой ставки 0 % по налогу на добавленную стоимость;

– в сфере регистрации прав на имущество и права собственности удалось впервые создать электронную систему подачи документов в нашей стране. Срок регистрации права собственности сократился до 10 рабочих дней;

– значительно упростился процесс регистрации новых компаний – отменена предварительная оплата уставного капитала для ООО и срок регистрации в государственных внебюджетных фондах при учреждении юридического лица с пяти до трех дней;

– установлена обязательная квота закупок для госкомпаний в размере не менее 18% годового объема.

– введен запрет для контрольно-надзорных органов на истребование разрешительных документов во время мероприятий по контролю, выданных самими же контрольно-надзорными органами, а также на повторный запрос информации, предоставленной в государственные органы однократно.

Реализация всех мероприятий дорожных карт позволит создать в России условия предпринимательской деятельности, сравнимые с ведущими экономиками, существенно сократив административные барьеры. При этом важно добиваться эффективной практики правоприменения, чтобы предприниматели во всех регионах России чувствовали реальные эффекты от реализации системных реформ в упрощении административных процедур.

Стандарт. В целях стимулирования улучшения бизнес-среды на региональном уровне Минэкономразвития России совместно с АНО «АСИ» был разработан Стандарт деятельности исполнительных органов власти субъекта Российской Федерации. Стандарт – это набор лучших практик по совершенствованию регионального инвестиционного климата.

В настоящее время Стандарт внедряется во всех субъектах Российской Федерации под контролем экспертных групп (более 1200 экспертов по всей России), завершено внедрение в 81 регионах России.

Оценка эффективности. С целью повышения качества государственных услуг была разработана система оценки эффективности деятельности федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения бизнеса.

В 2014 г. было опрошено более 5000 предпринимателей в 77 субъектах РФ об условиях ведения бизнеса. Общая оценка условий ведения бизнеса в Российской Федерации в 2013 г. составила 5,6 балла из 10 (в 2012 г. – 4,2 балла). При этом наилучшим образом предприниматели оценивают уровень защиты от криминала – 7 баллов из 10, наихудшим – уровень цен на сырье и материалы – 4,4 балла из 10.

В 2015 г. была проведена очередная оценка по итогам 2014 г. В части оценки руководителей федеральных органов исполнительной власти по итогам 2014 г. достигнуто 29 целевых показателя из 48 (60 %). В части оценки глав регионов рейтинг регионов составлен по 15 показателям.

Для проведения рейтинговой оценки субъекты Российской Федерации были разделены на 3 группы в зависимости от уровня социально-экономического развития и уровня достижения целевых значений показателей (уровень эффективности). Регионами – лидерами по достижению целевых значений в группе с высоким уровнем развития стали: Сахалинская область, Красноярский край, Якутия, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра.

Лидеры в средней группе: Хабаровский край, Самарская область, Новосибирская область, Республика Мордовия, Оренбургская область. Лидеры группы с низким уровнем развития: Пензенская область, Удмуртская Республика, Кабардино-Балкарская Республика, Республика Ингушетия, Ростовская область.

Национальный рейтинг. Для оценки эффективности инвестклимата на региональном уровне АНО «АСИ» совместно с деловыми ассоциациями формируется Национальный рейтинг. Рейтинг позволяет учитывать оценку бизнеса практики правоприменения и эффективности реализации реформ в регионах. Рейтингом измеряется совокупность факторов, находящихся в компетенции региональных властей,т.е. фактически он оценивает непосредственные усилия региональной власти
по улучшению инвестиционного климата. Рейтинг позволит оценить эффективность и прогресс внедрения мероприятий «дорожных карт» в регионах, Регионального стандарта, программ поддержки МСП и выявить «слабые места» и лучшие практики.

Важность результатов рейтинга, для использования на федеральном уровне:

– оценка правоприменительной практики и усилий по совершенствованию условий ведения предпринимательской деятельности в регионах России;

– выявление лучших практик по отдельным аспектам инвестиционного климата;

− мотивация и стимулирование региональных органов власти к реализации комплексной политики по улучшению инвестиционного климата.

На Петербургском международном экономическом форуме 2015 г. были озвучены итоги рейтинга. Самые высокие оценки получили (по интегральному показателю): Республика Татарстан, Калужская, Белгородская, Тамбовская и Ульяновская области.

В числе регионов с комфортными условиями для бизнеса: Костромская область, Краснодарский край, Ростовская область, Чувашская республика, Тульская область, Пензенская область, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, Москва, Воронежская область, Тюменская область, Ямало-Ненецкий автономный округ, Чеченская республика, Владимирская область, Курская область, Ленинградская область, Кемеровская область, Московская область, Томская область, Республика Мордовия, Кировская область, Санкт-Петербург, Орловская область, Челябинская область и Республика Марий Эл.

По направлению «Регуляторная среда» в лидирующую группу (группа А) вошли Калужская область, Республика Татарстан, Краснодарский край и Чувашская Республика. Регионы-лидеры по направлению «Институты для бизнеса»: Республика Татарстан, Калужская область, Белгородская область, Тамбовская область, Ульяновская область, Костромская область, Пензенская область, Тюменская область, Чеченская Республика, Кемеровская область, Республика Мордовия, Республика Марий Эл.

В группу А по направлению «Инфраструктура и ресурсы» вошли всего два региона - Республика Татарстан и Белгородская область. Лидирующая группа регионов по направлению «Поддержка малого предпринимательства»: Калужская область, Пензенская область, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, Камчатский край, Республика Саха (Якутия) и Нижегородская область.

Результаты рейтинга позволят выделить не только лидеров по отдельным показателям и направлениям, но и стимулировать регионы к более сбалансированному развитию и реализации мер по улучшению инвестиционного климата на системной основе.

Омбудсмен. Для решения проблем предпринимателей, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации, создан Институт по защите прав предпринимателей. Бизнес-омбудсмен обладает исключительными функциями по отстаиванию интересов предпринимателей во взаимоотношениях с государственными органами.

Институт бизнес-омбудсмена начал свою работу в 2012 г. Уполномоченным при Президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей назначен Б.Ю. Титов. 7 мая 2013 г. принят Федеральный закон № 78-ФЗ «Об уполномоченных по защите прав предпринимателей в Российской Федерации».

В настоящее время институт бизнес-омбудсмена задействован во всех субъектах Российской Федерации. Законодательство о региональном бизнес-омбудсмене принято в 83 субъекте Российской Федерации, а кандидатуры официально назначены в 82 регионах, в 3 регионах бизнес-омбудсмен действует на общественных началах.

За время функционирования института бизнес-омбудсмена поступило 13189 обращений от предпринимателей, из них 10126 решены (77%). Также при активном участии Уполномоченного была проведена амнистия по экономическим преступлениям в отношении 2466 граждан. Следует отметить, что амнистированные лица являются экономически активными гражданами и будут способствовать развитию предпринимательства.

**2.2. Развитие государственно-частного партнерства**

Еще одним приоритетом государственной политики является поддержка инвестиций в инфраструктуру, в целях, увеличения объема которых в стране все активнее используются механизмы государственно-частного партнерства (далее – ГЧП).

Меры нормативно-правового регулирования. Принят Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ
«О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 224-ФЗ)

Федеральный закон № 224-ФЗ направлен на формирование условий
для создания и модернизации частными инвесторами объектов публичной инфраструктуры, а именно социальной, транспортной, инфраструктуры связи и электроэнергетики, в целях повышения качества, предоставляемых населению услуг. Законом устанавливаются правила и подходы к реализации проектов государственно-частного (ГЧП) и муниципально-частного партнерства (МЧП) в Российской Федерации.

Федеральный закон № 224-ФЗ допускает возникновение частной собственности на создаваемые или реконструируемые объекты общественной инфраструктуры. При этом инвестор обязан обеспечивать полное или частичное финансирование создания такой инфраструктуры и эксплуатацию объекта в соответствии с его целевым назначением, которое регистрируется в качестве обременения объекта.

Сторонами проектов государственно-частного и муниципально-частного партнерства являются публично-правовые образования и частные инвесторы – российские юридические лица. При этом проекты могут быть реализованы федеральными, региональными и муниципальными властями. Также, в целях отбора инвестора, допускается проведение совместного конкурса федеральными, региональными и муниципальными публично-правовыми образованиями.

Публичная сторона может участвовать в проекте государственно-частного, муниципально-частного партнерства через прямое софинансирование, предоставляя субсидию на реализацию проекта или государственную гарантию, а также через имущественное участие, в том числе предоставляя земельные, водные, лесные участки под создаваемый объект.

В интересах инвесторов Федеральным законом № 224-ФЗ вводится механизм гарантирования неизменности основных параметров, на основании которых принималось решение о реализации проекта. Так, в случае изменения макроэкономических условий или законодательства, напрямую затрагивающих проект (налоги, льготы и т.д.), вносятся обоснованные изменения в соглашение в части объёма софинансирования публичной стороной проекта и сроков его реализации.

Федеральный закон предусматривает отбор инвесторов на конкурсной основе, полностью урегулированной в законе. При этом прописан и альтернативный механизм, когда инвестор может подать заявку на строительство или модернизацию объекта публичной инфраструктуры по своей инициативе. В таком случае заявка размещается на сайте torgi.gov.ru, и, если в течение 45 дней иной инвестор не заявит о своей заинтересованности в реализации проекта, с инициатором заключается соглашение о государственно-частном, муниципально-частном партнерстве.

Федеральный закон № 224-ФЗ вступил в силу 1 января 2016 года. В развитие Федерального закона № 224-ФЗ о государственно-частном партнерстве приняты 13 подзаконных актов (9 постановлений Правительства РФ, 4 приказа Минэкономразвития России).

Указанные подзаконные акты регламентируют подготовку проектов ГЧП/МЧП, порядок их оценки, конкурсные процедуры, а также порядок контроля и мониторинг реализации соглашений. Субъектам Российской Федерации необходимо привести свою нормативно-правовую базу в соответствие с Законом до 1 июля 2016 года.

Принят Федеральный закон № 265-ФЗ «О внесении изменений
в Федеральный закон «О концессионных соглашениях» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» (далее – Федеральный закон
№ 265-ФЗ). 21 июля 2014 г. принят разработанный Минэкономразвития России Федеральный закон № 265-ФЗ, часть норм которого вступили в силу
1 февраля 2015 г., часть –1 мая 2015 г.

Основные нормы Закона: распространение механизма платы концедента концессионеру в отношении всего перечня объектов концессионного соглашения (далее – КС); возможность заключения КС по инициативе частного лица; возможность проведения единого конкурса в отношении крупных объектов, расположенных на территории нескольких публично-правовых образований; преимущественное право выкупа концессионером объекта КС после окончания срока его действия при условии добросовестного исполнения таким концессионером условий концессионного соглашения и другое.

Среди основных положительных эффектов закона можно выделить следующие:

- привлечение частных инвестиций в низкорентабельные проекты посредством распространения механизма платы концедента концессионеру в отношении всего перечня объектов концессионного соглашения (далее – КС);

- возможность активизации бизнеса, снижения расходов и сроков
на подготовку проекта и проведение конкурсных процедур за счет возможности заключать КС по инициативе частного инвестора;

- повышение привлекательности мелких проектов для банков благодаря проведению единого конкурса в отношении объектов, расположенных на территории нескольких публично-правовых образований (совместных конкурсов);

- обеспечение возвратности инвестиций для объектов тепло- и водоснабжения через настройку законодательства.

К настоящему времени во исполнение норм Федерального закона № 265-ФЗ вступило в силу, подготовленное Министерством, постановление Правительства Российской Федерации от 20.01.2015 № 21 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» (в соответствии с которым типовые концессионные соглашения переименованы в примерные, и как следствие, приобрели необязательный характер применения).

Кроме того, Минэкономразвития России проведено исследование по внедрению «частной инициативы», по итогам которого подготовлена и утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 31 марта 2015 года № 300, форма предложения о заключении концессионного соглашения с лицом, выступающим с соответствующей инициативой.

Системные меры, направленные на развитие ГЧП в регионах. Методическое обеспечение:

а) Минэкономразвития России совместно с Ассоциацией участников ГЧП «Центр развития ГЧП» в 2013 г. были разработаны методические рекомендации по подготовке и реализации проектов ГЧП в субъектах Российской Федерации, в которых описаны основные подходы к государственной системе управления процессами ГЧП в регионе.

В целях расширения практики реализации инвестиционных проектов с использованием механизмов ГЧП на основе положений методических рекомендаций в сентябре-октябре 2013 г. были проведены семинары с участием представителей более 70 регионов.

б) в 2014 году в целях содействия субъектам Российской Федерации в выработке мер по развитию институциональной среды в сфере ГЧП и достижения зафиксированных в показателях прогнозных значений по уровню развития ГЧП на основе анализа, систематизации лучших практик Минэкономразвития России совместно с Ассоциацией «Центр развития ГЧП» были подготовлены рекомендации по развитию институциональной среды в сфере ГЧП в субъекте Российской Федерации («Региональный ГЧП-стандарт»).

Презентация «Регионального ГЧП-стандарта» состоялась в сентябре 2014 года в рамках Международного инвестиционного форума «Сочи-2014», в котором приняли участие представители органов исполнительной власти более 40 субъектов Российской Федерации.

«Региональный ГЧП-стандарт» позволяет регионам определить наиболее эффективные алгоритмы повышения количества и качества реализации проектов ГЧП на основе анализа лучших практик. В настоящее время «Региональный ГЧП-стандарт» обновляется с учетом изменений законодательства в сфере ГЧП/МЧП.

в) В целях своевременного исполнения требований Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и продолжения эффективной работы по реализации проектов ГЧП Минэкономразвития России в субъекты Российской Федерации в 2016 году направлены рекомендации по приведению нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации в соответствие с вышеуказанным Федеральным законом.

Показатель уровня развития ГЧП был включен в показатели оценки эффективности деятельности губернаторов. 10 апреля 2014 г. было издано распоряжение Правительства РФ № 570-р, утверждающее перечень показателей оценки эффективности деятельности руководителей федеральных и региональных органов исполнительной власти
по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года) и методику определения целевых значений показателей оценки эффективности руководителей.

15 мая 2014 г. Минэкономразвития подписан приказ, утверждающий методику расчета значений этих показателей. Впервые в документы включен показатель «Уровень развития сферы ГЧП в субъекте РФ», состоящий из трех блоков, характеризующих:

- развитие нормативно-правового регулирования в сфере ГЧП;

- практику реализации проектов;

- оценку инвестиционной привлекательности региона по версии "Эксперт РА".

В настоящее время характеристики показателя пересмотрены в целях более точного отражения развития сферы ГЧП в регионах с учетом принятого Федерального закона от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ. Соответствующее распоряжение Правительства Российской Федерации принято 1 сентября 2015 г. № 1704-р.

Минэкономразвития России также ведется работа по дополнению государственных программ Российской Федерации и государственных программ субъектов Российской Федерации мероприятиями по развитию ГЧП в целях привлечения внебюджетного финансирования в развитие публичной инфраструктуры.

Кроме того, Минэкономразвития России, приняло участие в работе
над модельным законом «О публично-частном партнерстве», одобренном
в ноябре 2014 года на заседании Межгосударственной ассамблеи СНГ.

Данные меры в совокупности должны способствовать привлечению капитала и компетенций в российские инфраструктурные отрасли.

В декабре 2015 года принято решение о включении показателя «Оценка уровня развития механизма государственно-частного партнерства (ГЧП) в субъекте Российской Федерации» в Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации.

Данное решение позволит обеспечить активное участие регионов, как в применении, так и совершенствовании механизмов ГЧП на местах.

Консультативный совет по иностранным инвестициям в России (КСИИ). КСИИ образован в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 29 сентября 1994 г. № 1108 «Об активизации работы по привлечению иностранных инвестиций в экономику Российской Федерации». За время существования КСИИ была проведена большая работа по совершенствованию условий ведения предпринимательской деятельности на территории Российской Федерации. КСИИ является площадкой для диалога крупного иностранного бизнеса и власти. Рабочие группы КСИИ продолжают предлагать Правительству Российской Федерации меры совершенствования государственного регулирования по различным направлениям.

В состав КСИИ входит 53 компании. В настоящее время в рамках КСИИ функционируют 11 рабочих групп, рассматривающих вопросы по приоритетным направлениям (таможенное законодательство, налоговое администрирование, инновационное развитие, развитие энергоэффективности, здравоохранение и фармацевтика и т.д.).

За последнее время при активном участии членов КСИИ были достигнуты конкретные результаты. В частности сокращены сроки таможенного оформления товаров и подключения к энергосетям, улучшено налоговое администрирование и трудовое законодательство, оптимизированы разрешительные процедуры в различных сферах и многое другое.

Решение проблем иностранных инвесторов. В рамках координации деятельности федеральных органов исполнительной власти по привлечению в экономику Российской Федерации прямых иностранных инвестиций, оказанию содействия в реализации частных инвестиционных проектов, а также в рамках деятельности КСИИ в Минэкономразвития России организована работа по рассмотрению проблемных вопросов иностранных инвесторов.

На портале Минэкономразвития России в разделе «Инвестиционная политика» в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет») размещена контактная информация для оперативной связи с сотрудниками Министерства. В настоящее время поступило всего 133 обращения, из них 96 решено и 37 в процессе решения.

Российский фонд прямых инвестиций. В 2011 году для работы с долгосрочными финансовыми и стратегическими иностранными инвесторами был создан Российский фонд прямых инвестиций. В целях управления активами РФПИ создана управляющая компания РФПИ в форме 100 % дочернего общества Внешэкономбанка.

РФПИ создан для софинансирования иностранных инвестиций в модернизацию экономики. Главный приоритет РФПИ – обеспечение максимальной доходности на капитал, инвестированный Фондом и соинвесторами. Капитализация фонда в течение 5 лет составит 10 млрд. долларов США. Фонд участвует в проектах от 50 до 500 млн. долларов США с долей не более 50%.  К настоящему моменту РФПИ инвестировал более 720 млрд. руб., из которых более 65 млрд. руб. собственные средства и более 6 млрд. долл. США средства соинвесторов. Также РФПИ привлек более655 млрд. руб. средства соинвесторов.

РФПИ уже созданы инвестиционные фонды для совместного инвестирования капитала, как на территории России, так и за рубежом. В частности, в число ключевых партнеров РФПИ входят такие организации, как: Китайская инвестиционная корпорация (CIC), Японский банк инвестиционного сотрудничества (JBIC), Корейская инвестиционная корпорация (KIC), Суверенный фонд ОАЭ Mubadala и Департамент финансов Абу-Даби, Суверенный фонд Катара (Qatar Holding), Кувейтский инвестиционный фонд, Инвестиционный фонд Королевства Бахрейн (Mumtalakat) и другие. Кроме того, заключены соглашения с ведущими европейскими инвестиционными фондами, в частности с итальянской Fondo Strategico Italiano (FSI) о создании Российско-итальянской инвестиционной платформы и французской Caisse des Dépôts International о создании Российско-французского инвестиционного фонда.

В настоящее время РФПИ зарекомендовал себя как эффективный механизм государственного агента при соинвестировании в высокорентабельные проекты.

Межправительственная российско-китайская комиссия по инвестиционному сотрудничеству. В целях развития двухстороннего взаимодействия в инвестиционной сфере, сформирована Межправительственная Российско-Китайская комиссия по инвестиционному сотрудничеству (далее – Комиссия). Комиссия образована по итогам переговоров на высшем уровне в рамках официального визита Президента РФ Путина В.В. в КНР (Шанхай, 20-21 мая 2014 г.). Основной задачей комиссии является содействие реализации инвестиционных проектов в неэнергетической сфере на принципах взаимовыгодного сотрудничества и снижение административных и торговых барьеров между двумя странами.

9 сентября 2014 года в Пекине состоялось 1-ое заседание Комиссии. Проводили заседание сопредседатели комиссии Первый заместитель Председателя Правительства     И.И. Шувалов и Заместитель Премьера Государственного совета Китайской Народной Республики Чжан Гаоли. В работе комиссии приняли участие более 80 представителей органов исполнительной власти и предпринимательского сообщества России и Китая.

В ходе заседания обсуждались вопросы развития инвестиционного сотрудничества, кроме того, китайской и российской сторонами представлено 32 инвестиционных проекта, предлагаемых для совместной реализации в следующих отраслях: инфраструктура, добыча и переработка полезных ископаемых, высокотехнологичная промышленность, сельское хозяйство и др.

Китайская сторона выразила наибольший интерес к проектам в сфере развития высокоскоростных железнодорожных магистралей, освоения месторождений полезных ископаемых, строительства доступного жилья на территории России.

К настоящему времени по большинству предложенных проектов китайской стороной уже определены партнёры, между компаниями налажен предметный диалог. Кроме того, совместно с Государственным комитетом по реконструкции и реформе организован постоянный мониторинг статуса реализации проектов, одобренных Комиссией. На регулярной основе проводятся встречи с руководителей секретариатов российской и китайской части Комиссии.

Подготовлена информационно-аналитическая информация об основных отраслях российской экономики и их инвестиционном потенциале. Материалы переданы китайской стороне.

В Минэкономразвития России проведены семинары с участием экспертов по Китаю для руководителей организаций, чьи проекты утверждены Комиссией.

16 декабря 2014 года в Пекине прошёл инвестиционный круглый стол «Перспективы развития сферы металлургии в России и Китае», организованный совместно Минэкономразвития России и ГКРР Китая в рамках деятельности Межправительственной Российско-Китайской комиссии по инвестиционному сотрудничеству. В круглом столе приняло участие около 40 представителей деловых кругов России и Китая.

2-е заседание Российско-Китайской комиссии по инвестиционному сотрудничеству состоялось 18 июня 2015 года в г. Санкт-Петербурге. По итогам 2-го заседания Комиссии перечень совместно реализуемых проектов был расширен и в настоящее время включает 58 инвестиционных проектов.

Либерализация уголовного законодательства для предпринимателей. Текущая экономическая ситуация требует кардинальных мер, направленных на уменьшение рисков ведения предпринимательской деятельности и привлечение инвестиций в отечественную экономику. Поэтому одним из первых шагов должно стать повышение безопасности ведения бизнеса. На сегодняшний день не решен ряд системных проблем уголовного законодательства, предопределяющих необоснованное привлечение к уголовной ответственности субъектов предпринимательской деятельности.

Согласно экспертным оценкам, у 67,4% предпринимателей, подвергшихся уголовному преследованию, бизнес был полностью разрушен, у 24% бизнес был частично разрушен. Во многом это связано с помещением предпринимателей под стражу, либо проведением тех или иных мероприятий в рамках уголовного преследования, например, изъятием доказательств, арестом имущества.

Таким образом, либерализация уголовного законодательства в сфере предпринимательской деятельности – один из важнейших механизмов по улучшению бизнес-климата в России. Это поддержано Президентом Российской Федерации. Кроме того, основными направлениями деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года предусмотрено направление по расширению оснований для применения наказаний, не связанных с лишением свободы, за преступления в сфере предпринимательства.

В соответствии со статьей 76.1 УК РФ предусмотрена возможность освобождения от уголовной ответственности в случае, если преступление совершено впервые, возмещен нанесённый ущерб потерпевшей стороне и в федеральный бюджет перечислена пятикратная сумма ущерба. Минэкономразвития России внесло в Правительство Российской Федерации проект федерального закона «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации» (далее – законопроект).

Законопроектом предусматривается расширение возможности освобождения от уголовного наказания в случае, если преступление совершено впервые, возмещен ущерб потерпевшему и уплачен штраф за счет внесения соответствующих изменений в статью 76.1 Уголовного кодекса Российской Федерации (далее – УК РФ). Также предусматривается понижение по статье 76.1 УК РФ кратности уплаты штрафа с 5 до 2-х размеров от причиненного ущерба. Кроме того, законопроектом предлагается повышение в 1,5 раза показателя размера причиненного ущерба, являющегося основанием для возбуждения уголовного дела по преступлениям в сфере экономики.

Одним из ключевых направлений деятельности по улучшению инвестиционного климата является работа на региональном уровне. В этой связи в соответствии распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 января 2017 г. № 147-р утверждены 12 целевых моделей упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности регионов России по 9 направлениям: в сфере строительства, регистрации собственности, кадастрового учета, осуществления контрольно-надзорной деятельности, поддержки малого и среднего предпринимательства, технологического присоединения к электрическим сетям, сетям газораспределения, тепло- и водоснабжения, водоотведения, улучшения  качества регионального законодательства по поддержке инвестиционной деятельности, повышения эффективности обратной связи инвесторов и руководства российских регионов, эффективности деятельности региональных специализированных организаций по привлечению инвестиций и работе инвесторов.

Целевые модели разработаны на основе лучших региональных практик совместно с субъектами Российской Федерации, предпринимательским сообществом и предполагают совокупность целевых показателей (сроки, стоимость, количество процедур) и мероприятий по ключевым факторам, наиболее влияющим на бизнес-среду. Контроль внедрения целевых моделей обеспечивается созданными при федеральных органах исполнительной власти рабочими группами с участием представителей АНО «АСИ», ведущих деловых объединений и профессионального сообщества.

Реализация целевых моделей позволит обеспечить в регионах единую для всей территории России практику правоприменения в основных сферах осуществления предпринимательской деятельности.

* 1. **Лучшие практики и прогресс субъектов Российской Федерации по привлечению инвестиций и работе с инвесторами**

Эффективность работы специализированной (уполномоченной органом власти) организации по привлечению инвестиций и работе с инвесторами в субъекте Российской Федерации определяется на основе оценки экспертов — представителей делового сообщества, обладающих информацией о работе организации по привлечению инвестиций. Критериями эффективности являются:

• обеспечение режима «одного окна» для инвесторов при взаимодействии с органами исполнительной власти;

• продвижение инвестиционных возможностей и проектов региона в России и за рубежом (в том числе через конференции, выставки, форумы);

• обеспечение взаимодействия с инвестиционными и венчурными фондами, банками, иностранными государственными инвестиционными агентствами, специализированными финансовыми организациями, российскими и международными институтами развития с целью использования их потенциала и возможностей по финансированию и поддержке инвестиций на территории региона.

**2** Регионы — носители лучших практик. По показателю «Эффективность работы специализированной (уполномоченной органом власти) организации по привлечению инвестиций и работе с инвесторами в субъекте Российской Федерации» описаны лучшие практики Тульской области, Воронежской области и Республики Татарстан, выбранные по итогам анализа результатов рейтинга и экспертного анкетирования. Кроме того, можно отметить наличие успешных практик в Тамбовской области, Тюменской области и Алтайском крае.

3 Ключевые составляющие успеха

I. Определение четкого функционала, стратегии, целей и задач на стадии становления организации:

• Тульская область — создание АО «Корпорация развития Региона», формирование стратегических приоритетов деятельности и выстраивание эффективной системы взаимодействий с органами власти;

• Воронежская область — создание ОГБУ «Агентство по привлечению инвестиций Воронежской области», формирование целей и выстраивание взаимодействий с исполнительными органами государственной власти Воронежской области;

• Республика Татарстан — создание Агентства инвестиционного развития Республики Татарстан, формирование инвестиционного меморандума республики, проработка ключевых направлений развития и выстраивание взаимодействий с органами исполнительной власти, субъектами предпринимательской деятельности, отраслевыми министерствами и Президентом Республики Татарстан;

II. Развитая организационная структура и профессиональная команда, построенная исходя из целей организации:

• Тульская область — создание мотивированной команды, построение эффективной внутренней структуры по матричному типу с применением технологий проектного управления и проактивная работа кадровой службы по развитию и обучению сотрудников, а также применение специализированной CRM-системы для мониторинга и анализа эффективности работы сотрудников;

• Воронежская область — построение эффективной внутренней структуры по функционально-матричному принципу с применением проектного управления, создание мотивированной команды;

• Республика Татарстан — проактивное развитие корпоративной культуры Агентства и нацеленность руководства на создание мотивированной команды специалистов.

III. Предоставление услуг с высокой добавленной стоимостью для разных типов инвесторов. Использование различных каналов для продвижения инвестиционных проектов и таргетированная работа с инвесторами (Тульская область, Воронежская область, Республика Татарстан):

• предоставление инвесторам полного спектра услуг по принципу «одного окна», работа службы 24/7по сопровождению проектов, сопровождение проектов государственно-частного и муниципально-частного партнерства, взаимодействие с финансовыми учреждениями и институтами развития, развитие потенциала участия ОАО «Корпорация развития Региона» в инвестиционных проектах на правах партнера;

• содействие продвижению инвестиционных проектов по принципу одного окна, формирование комплексного пакета услуг, оказываемых на безвозмездной основе, и сотрудничество с федеральными институтами развития;

• реализация проектов по принципу «одного окна» и всесторонняя поддержка инвесторов, работа совместно с отраслевыми органами исполнительной власти и органами местного самоуправления, размещение проектов в каталоге лучших инвестиционных проектов республики.

IV. Проактивная роль организации в процессе взаимодействия с органами власти и местного самоуправления, внешними заинтересованными лицами.

Российская лучшая практика. Общая информация и прогресс субъекта российской федерации по рассматриваемому показателю. Основная проблематика:

• Необходимость увеличения объема инвестиций в экономику субъекта;

• Отсутствие системы одного окна для сопровождения инвестиционных проектов и подготовки инфраструктурнообеспеченных инвестиционных площадок;

• Нерациональное распределение функций исполнительной власти и структуры, занимающейся работой с инвесторами;

• Недостаточная вовлеченность бизнес-сообщества в разработку улучшений и экспертизу применяемых решений в области инвестиционной политики;

• Низкая узнаваемость субъекта и осведомленность предпринимателей

о его инвестиционном потенциале.

Планы по созданию отдельной структуры института поддержки инвестиционной деятельности начали разрабатываться еще в 2012 году, когда Инвестиционная Стратегия региона отчетливо показала необходимость наличия оператора в реализации инвестиционной политики Правительства региона при создании системы «одного окна» для сопровождения инвестиционных проектов и подготовки инфраструктурнообеспеченных инвестиционных площадок.

В приоритетных стратегически важных проектах бизнесу также был необходим партнер со стороны государства. Таким абсолютно новым для региона инструментом инвестиционного развития стала АО «Корпорация развития Региона».

ОАО «Корпорация развития Тульской области» было создано в декабре 2013 г., а уже в мае 2014 г. в Шанхае в присутствии Президента России В.В. Путина и Председателя КНР Си Цзиньпина было подписано Соглашение о сотрудничестве с одним из крупнейших производителей автомобилей в Китае — Great Wall Motor Company Limited, который стал первым якорным резидентом индустриального парка «Узловая» — крупномасштабного проекта Корпорации.

Кроме проекта строительства индустриального парка, Корпорация может участвовать в реализации различных проектов, как строительного, так и рекреационного комплекса Dancing Green, проекты комплексных жилищных застрек и других. Всю работу Корпорации с проектами можно условно разделить на 3 категории: привлечение инвестиционных проектов, сопровождение инвестиционных проектов и участие в инвестиционных проектах. В настоящий момент общее количество проектов, с которыми работает Корпорация, — более 130. Количество запросов от инвесторов за последний год превысило 100. Среднее годовое количество «холодных контактов» с потенциальными инвесторами превышает 5000.

В результате деятельности Корпорации сохранится стабильный ежегодный прирост инвестиций в регионе, развиваются новые промышленные площадки, разрабатываются и внедряются новые механизмы привлечения и сопровождения инвестиционных проектов, осуществляется тиражирование лучших практик. Тульская область стабильно попадает в число финалистов при выборе места размещения производства ведущими отечественными и международными компаниями–инвесторами.

За 4 года в регионе реализовано 49 крупных инвестиционных проектов, в реализации еще более 50. Объем инвестиций в основной капитал за счет всех источников финансирования за 4 года составил более 348 млрд рублей (рост к 2011 году более чем на 30%). Индекс промышленного производства увеличился за 4 года на 51,5% (2014 год — рост на 14%). Это 2-е место в ЦФО, 5-е место в России. По оценке, валовой региональный продукт в 2014 году составил более 360 млрд рублей, рост за 4 года — более чем на 50%. Собственные доходы консолидированного бюджета за 4 года выросли в 2 раза (2014 год — на 18%). По состоянию на 1 января 2015 года в регионе создано 21 216,8 высокопроизводительных рабочих мест (ВПРМ). В 2014 году — 4,4 тыс. таких мест, а в 2015 году запланировано создание не менее 5 тыс. ВПРМ.

Основные составляющие успеха:

• Формирование стратегических приоритетов деятельности Корпорации и реализация комплексных проектов кластерного развития;

• Выстраивание эффективной системы взаимодействия с органами власти;

• Повышение эффективности процесса принятия решений;

• Создание мотивированной команды внутри Корпорации и осуществление поддержки деятельности со стороны Главы субъекта;

• Построение эффективной внутренней структуры Корпорации по матричному типу с применением технологий проектного управления и проактивная работа кадровой службы по развитию и обучению сотрудников;

• Использование специализированной CRM-системы для мониторинга и анализа эффективности работы сотрудников и выявления наиболее результативных моделей и алгоритмов привлечения инвестиций;

• Предоставление инвесторам полного спектра услуг по принципу «одного окна» (консультационные услуги предоставляются на безвозмездной основе), а также нацеленность на сокращение сроков обработки обращений и повышение качества услуг по подготовке предложений для бизнеса;

• Проактивное развитие деловых связей с управляющими компаниями индустриальных парков, сотрудничество с действующими предприятиями региона в проектах с иностранными партнерами, сотрудничество с федеральными институтами развития (ВЭБ, РФПИ);

• Реализация совместных проектов развития инженерной и транспортной инфраструктуры совместно с организациями естественных монополий (Газпром, Россети, РЖД и др.).

Элементы лучшей практики. **1** Определение четкого функционала, стратегии, целей и задач на стадии становления организации. Одной из целей Инвестиционной Стратегии региона стало построение эффективной институциональной системы поддержки инвестиционной деятельности. За время ее реализации были созданы ряд организаций инфраструктуры развития экономики — Корпорация развития, Центр поддержки предпринимательства, Агентство экономического развития и др.

С точки зрения взаимодействия между организациями инфраструктуры развития экономики, а именно, Корпорации, Центра поддержки предпринимательства и Агентства экономического развития, была выстроена следующая система:

• Центр поддержки предпринимательства в своей деятельности фокусируется на поддержке малого и среднего бизнеса;

• Корпорация развития в своей деятельности фокусируется на поддержке крупного и среднего бизнеса;

• Агентство экономического развития встроено в структуру Корпорации развития и помогает решать вопросы организационно-презентационной деятельности.

В ходе создания Корпорации были сделаны выводы о том, что наибольшей эффективности можно достичь путем дифференциации функций исполнительной власти и структуры, занимающейся работой с инвесторами. Было принято решение о выделении всего инвестиционного блока, отвечающего за вопросы привлечения, сопровождения инвесторов, реализацию приоритетных инвестиционных проектов и создание промышленных площадок, в отдельную коммерческую структуру. Тогда как все законодательные, нормативные и регламентационные функции остались в правительстве.

Таким образом, Корпорация развития Региона стала инструментом реализации инвестиционной политики правительства Региона, и к ее полномочиям был отнесен весь функционал, связанный с данной сферой деятельности, а именно:

01. Проведение оценки и отбора инвестиционных проектов в целях определения соответствия условиям различных механизмов государственной поддержки;

02. Участие в разработке и последующей реализации региональных и отраслевых программ и концепций развития;

03. Инициирование и структурирование инвестиционных проектов;

04. Разработка концепций, бизнес-планов, программ реализации отраслевых и инфраструктурных проектов, в частности, на условиях ГЧП;

05. Организация экономического и правового консультирования при подготовке инвестиционных проектов;

06. Взаимодействие с исполнителями и заказчиками инфраструктурных проектов, а также осуществление функции заказчика по созданию инфраструктурных объектов;

07. Организация разработки и сопровождения процедуры согласования проектной документации, содействие в получении соответствующей исходной документации;

08. Выполнение функции заказчика по строительству, разработке предпроектной, проектной документации при реализации собственных инвестиционных проектов и в качестве агента частного инвестора при реализации иных проектов;

09. Разработка механизмов взаимодействия органов исполнительной власти, органов местного самоуправления и частных инвесторов в рамках инвестиционных проектов и иных соглашений, в т. ч. при внедрении стандарта инвестиционной деятельности АСИ;

10. Привлечение средств федерального, областного и местных бюджетов для реализации инвестиционных проектов;

11. Сдача в долгосрочную аренду, продажа и управление объектами, создаваемыми в рамках инвестиционных проектов;

12. Организация публичных мероприятий;

13. Продвижение региона на рынке инвестиций;

14. Участие в разработке и реализации ГЧП механизмов;

15. Разработка предложений по государственной поддержке инвестиционной деятельности;

16. Участие в реализации долгосрочных целевых программ по вопросам инвестиционной, внешнеэкономической деятельности и ГЧП;

17. Осуществление функций управляющей компании в юридических лицах, финансово-промышленных группах и холдинговых компаниях;

18. Развитие инфраструктуры региональных индустриальных парков. В настоящее время большое внимание уделяется координации работы всех механизмов развития, обеспечению эффективности и результативности их развития. В Корпорации разработана собственная Стратегия на период до 2016 года, в которой помимо описания стратегических целей и задач содержатся подробные операционный, инвестиционный и финансовый планы деятельности Корпорации.

Корпорация в своей деятельности ориентируется на инвестиционные приоритеты, определенные в Инвестиционной Стратегии Региона (Распоряжение Правительства от 11 декабря 2013 г. №1113-р), в основном это развитие текущих кластерных и инновационных производств. Стратегией определен портрет приоритетного инвестора — рентабельность проекта не ниже 15%, объем инвестиций на 1 рабочее место не ниже 10 млн руб., уровень передела продукции не ниже 5-го и безусловная экологическая безопасность.

Применены кластерные технологии для активизации экономического развития. Разработаны и реализуются проекты создания территориальных кластеров:

• Тульская агломерация — проект создания нового конкурентного качества жизни в зоне притяжения крупнейших городов Региона, в которой компактно проживает 1,1 млн человек, за счет концентрации ресурсов и применения эффективных технологий управления городским развитием;

Индустриальный парк «Узловая» — проект создания новой современной индустриальной площадки площадью более 2500 га для реализации приоритетных индустриальных проектов;

• «Новая Тула» — проект комплексного развития территории площадью более 500 га, обеспечивающий жителей Региона комфортным и доступным жильем с развитий современной социальной, транспортной, деловой и досуговой инфраструктурой.

Определены 14 приоритетных и 13 потенциальных отраслевых кластеров. Органами исполнительной власти Региона совместно с предприятиями, экспертами с участием Корпорации разработаны отраслевые концепции развития. Построены технологические карты кластеров, которые используются Корпорацией развития в привлечении инвесторов для замыкания производственных цепочек и максимизации добавленной стоимости, формируемой на территории региона. Корпорация развития выполняет функции центра кластерного развития с различной, продиктованной заинтересованностью и предпочтениями частного бизнеса, вовлеченностью в реализацию проектов.

Список приоритетных географических направлений привлечения инвестиций определен Инвестиционной Стратегей развития региона на основе потенциала национального бизнеса в технологическом сотрудничестве, оценок предпосылок локализации им производства в РФ, анализа структуры и объемов внешнеторгового оборота. Финансирование организации осуществляется из нескольких источников:

• средства бюджета Региона в форме оплаты;

• средства бюджета Региона в форме субсидии на возмещение затрат на производство товаров, выполнение работ/услуг, связанных с созданием индустриальных парков (регламентируется нормативно-правовыми актами правительства Региона);

• собственные средства от ведения коммерческой деятельности. Консультационные услуги инвесторам региона не являются коммерческой деятельностью Корпорации и предоставляются на безвозмездной основе. Коммерческая составляющая появляется при участии Корпорации непосредственно в проекте в качестве партнера или когда по заказу инвестора Корпорация выполняет агентские функции по любым направлениям реализации проекта, то есть действует по доверенности от имени инвестора.

Развитая организационная структура и профессиональная команда, построенная исходя из целей организации. При формировании команды Корпорации основной задачей был поиск профессионалов, нацеленных на эффективное развитие региональной экономики. Привлечение сотрудников происходило и происходит с учетом уровня и профиля образования, опыта работы. Для каждой должности разработаны квалификационные требования. Данный подход отражен в системе оплаты труда сотрудников. Вознаграждение сотрудников состоит из оклада, персональной надбавки, отражающей профессиональный уровень сотрудника, и премии по результатам труда. Профессиональная специализация сотрудников определена организационной структурой компании, которая состоит из следующих основных блоков: управление компанией, инвестиции, правовое обеспечение, проектирование и строительство, финансы и экономика.

На каждую позицию по итогам конкурсного отбора назначаются сотрудники, обладающие наилучшими личностно-профессиональными показателями, определенными по результатам тестирования и личного собеседования. Подбор кандидатов осуществляется путем мониторинга профессиональных достижений и привлечения специалистов в интересующих компанию отраслях экономики. На основании полученных данных на принципах открытости и равной доступности для претендентов формируется кадровый резерв.

Для эффективной реализации концепции развития отраслевых кластеров в Корпорации внедрена система управления реализацией приоритетных проектов. К реализации проектов применяются принципы матричной организационной системы управления. В структуре Корпорации выделен инвестиционный блок, за каждым сотрудником которого закреплены определенные отрасли экономики или комплексные инвестиционные проекты. Закрепленные на таких принципах за проектами сотрудники являются ответственными секретарями проектных групп, созданных для их эффективной реализации, из представителей органов региональной власти, муниципальных образований, территориальных органов, федеральных органов исполнительной власти и представителей других заинтересованных организаций. Проектные группы создаются как на формальных — распоряжение правительства Региона, так и на неформальных условиях.

Схожая методология используется при работе с определенными в Стратегии развития региона географическими направлениями, когда каждый сотрудник инвестиционного блока Корпорации курирует определенный регион. В рамках выделенных приоритетных стран сотрудник проводит мониторинг событий и новостей, анализирует доступную финансовую документацию национальных компаний для поиска потенциальных инвесторов.

Все сотрудники инвестиционного блока ежегодно подтверждают свои знания делового английского языка путем сдачи экзаменов в ведущих мировых сертификационных организациях. К концу 2016 года каждому сотруднику инвестиционного блока предстоит после изучения сдать экзамен на знание второго иностранного языка, преимущественно своей курируемой страны. Постоянное отслеживание информации о трендах развития экономики страны, оценка инвестиционных стратегий ее предприятий на национальном языке повысит эффективность выявления и развития наиболее перспективных направлений сотрудничества.

Корпорация использует специализированную CRM-систему, разработанную специально для мониторинга и анализа эффективности работы сотрудников, а также выявления наиболее результативных моделей и алгоритмов привлечения инвестиций. Большое внимание уделяется оценкам качества, удовлетворенности работой Корпорации со стороны инвесторов. Реализован механизм обратной связи через сайт и прямая связь с руководством компании. Источником информации о результативности деятельности Корпорации также служит информация, получаемая от бизнес объединений, уполномоченного по правам предпринимателей, из социальных сетей. На основании информации, получаемой по каналам обратной связи, устанавливаются КПЭ для каждого сотрудника. Производится отслеживание информации в медиапространстве как российском, так и зарубежном. Внедрена система электронного документооборота. Организованы системы планирования, бюджетирования, контроля исполнения поручений. Проводится работа по подготовке к получению сертификата соответствия требованиям стандарта качества управления ИСО 9001 (ISO 9001).

Основные показатели эффективности деятельности определены Инвестиционной Стратегией в целом для всех участников реализации региональной государственной программы «Создание благоприятного инвестиционного климата и привлечение инвестиций в экономику Региона». Кроме того, в Корпорации положениями о структурных подразделениях закреплены показатели эффективности их деятельности. Оценка эффективности деятельности каждого сотрудника возложена на руководителя подразделения. Для оценки деятельности инвестиционного блока используется специализированная CRM-система. Оцениваются такие показатели, как количество инициативных писем, процент отклика инвесторов на данные обращения, количество организованных мероприятий и проведенных встреч, а также количество контактов после участия представителей Корпорации в деловых мероприятиях и контактов с обратной связью, количество положительно завершенных переговоров. Для оценки эффективности деятельности по направлению «Строительство» применяются автоматизированные системы планирования и контроля сроков реализации проектов. Для оценки эффективности финансово-экономической службы применяется система специализированных показателей.

В компании реализована система контроля и оценки эффективности исполнения поручений. Корпорация отчитывается перед министерством экономического развития Региона, также Корпорация предоставляет отчеты об эффективности деятельности единственному учредителю — министерству земельных и имущественных отношений Региона.

При положительных результатах деятельности компании и при выполнении особо значимых задач отдельными сотрудниками реализована система премирования персонала. В качестве поощрения и дополнительной мотивации за стремление к повышению своего профессионального уровня сотрудники направляются для участия в обучающих мероприятиях за счет компании.

Формирование внутренней организации Корпорации на проектной основе из команды отраслевых/страновых профессионалов и выстраивание технологий взаимодействия с другими ведомствами и организациями можно назвать одним из ключевых факторов успеха деятельности Корпорации ввиду выстраивания системы поддержки инвестиционной деятельности и обеспечения возможности работы Корпорации в качестве одного из элементов данной системы.

**3** Предоставление услуг с высокой добавленной стоимостью для разных типов инвесторов. В Корпорации внедрена система сопровождения инвестиционных проектов в режиме «одного окна». Корпорация осуществляет функции рассмотрения и сопровождения инвестиционного проекта, подбора площадки для его реализации, обеспечения максимально быстрого прохождения административных процедур при реализации инвестиционного проекта, а также содействия в проведении технической, финансово-экономической и правовой экспертиз инвестиционных проектов. Корпорация оказывает полный спектр консультационных услуг от помощи в организации встреч, регистрации юридического лица до получения согласований и разрешений на всех стадиях реализации проекта, подбора и обучения персонала, оформления иностранной рабочей силы, содействия в поиске партнеров и рынков сбыта.

Регламентом сопровождения инвестиционных проектов регулируются сроки реагирования на обращения инвестора. На практике ответ о получении запроса готовится в течение 1–2 дней, обработка запроса и подготовка стандартного предложения не превышает недельного срока. Сотрудниками инвестиционного блока Корпорации сформированы и постоянно пополняются базы площадок типа brownfield и greenfield. При предоставлении потенциальным инвестором требуемых параметров участка и/или помещения осуществляется поиск соответствующих площадей в имеющихся базах. Одновременно с этим направляется запрос в администрации муниципальных образований о наличии в их распоряжении удовлетворяющих требованиям площадей. Также инвесторам направляются презентационные материалы об инвестиционном потенциале Региона, варианты проектов для инвестирования. Для сбора актуальной информации привлекаются органы исполнительной власти, представители бизнес-сообщества, проводятся маркетинговые исследования, мониторинг текущих показателей. Контроль качества предоставляемой информации проводится путем анализа повторных и уточняющих запросов, а также по количеству успешно реализующихся проектов.

В Корпорации ведется работа с различными типами инвесторов, однако принимается во внимание отраслевая специализация ввиду нацеленности на формирование кластеров полного цикла. Одним из первых этапов работы по привлечению инвесторов является проведение аналитических исследований по приоритетным направлениям, после чего Корпорация переходит непосредственно к поиску потенциальных инвесторов, взаимодействуя также с Полномочными Представительствами в других регионах для поиска и налаживания контактов. Дополнительно ведется постоянная работа с муниципалитетами при формировании новых производств.

Таким образом, при выполнении своих основных функций Корпорация:

• Действует в рамках установленной Инвестиционной Стратегии субъекта и занимается поиском инвесторов по установленным приоритетным направлениям;

• Выявляет потенциально привлекательных инвесторов безотносительно приоритетности отрасли для Стратегии.

Помимо описанных ранее процедур сопровождения входа инвесторов, Корпорация производит отбор проектов, которым необходим финансовый инвестор, проводит оценку их экономической эффективности, после чего «упаковывает» их для инвесторов, включая прописывание бизнес-планов и расчет финансовой модели.

Следующим шагом является продвижение данных проектов. Региональным инвесторам Корпорация предлагает службу 24/7 по сопровождению как потенциальных, так и уже запущенных проектов. Корпорация информирует предприятия о предстоящих интересных им мероприятиях на актуальные темы, об изменениях, вносимых в действующее законодательство, осуществляет поиск и подбор потенциальных партнеров. Работа данной службы концентрируется на поддержании контакта между куратором со стороны Корпорации и инвестором на постоянной основе.

АО «Корпорация развития региона» осуществляет сопровождение предпринимателей на всех стадиях их бизнеса, помогая им в решении их проблемных вопросов. Работа с компаниями, которые уже работают в регионе и не имеют особых статусов, льгот и мер поддержки, проводится на основании их обращений. С целью оказания содействия предпринимателям Корпорация проводит консультации по интересующим их вопросам, является организатором рабочих совещаний с участием органов исполнительной власти региона, представителей организаций для решения конкретных проблем предпринимателей.

Корпорация организует мероприятия, в рамках которых предприниматели, инвесторы могут найти себе новых потенциальных подрядчиков и поставщиков оборудования, деловых партнеров для создания совместных предприятий и т. д. Оказывается также помощь в подготовке бизнес-планов, заявок на различные конкурсы, меры поддержки. Корпорация выполняет функции по сопровождению проектов государственно-частного и муниципально-частного партнерства (далее ГЧП и МЧП) и, по сути, является координатором части из них. Возможности Корпорации позволяют выступать в качестве инициатора проекта, а также осуществить «упаковку» проекта. В настоящее время ведется проработка и «упаковка» следующих проектов:

• Создание мультимодального логистического хаба;

• Строительство мостовых переходов;

• Строительство автомагистралей.

Корпорация активно представляет эти и другие проекты на различных форумах и выставках с целью привлечения потенциальных инвесторов. В случае заинтересованности инвесторов проектом Корпорация выступает «связующим звеном» между частным и публичным партнером, оказывает консультативную помощь по вопросу законодательства в сфере ГЧП и МЧП.

Также Корпорация оказывает помощь муниципальным образованиям в процессе инициации и структурировании проектов МЧП. Корпорация осуществляет взаимодействие с различными финансовыми учреждениями и институтами развития, такими как Российский фонд прямых инвестиций, ГК «Внешэкономбанк» и входящими в его структуру компаниями, в рамках определения возможной поддержки в реализации приоритетных инвестиционных проектов на территории Региона. Основная часть взаимодействия осуществляется в рабочем порядке. Одним из перспективных направлений развития портфеля услуг Корпорации является участие в инвестиционных проектах на правах партнера. Данная конструкция позволит повысить эффективность реализации инвестиционных проектов за счет использования компетенций компании и оптимизации администрирования проектов со стороны госорганов.

В рамках внедрения дорожных карт происходит постоянный мониторинг основных проблем реализации проектов, по результатам в план мероприятий, направленных на создание условий для увеличения притока инвестиций, вносятся соответствующие коррективы. Одной из задач является привлечение бизнес-сообщества к разработке улучшений и экспертизе применяемых решений. С этой целью создан и работает общественный совет при Министерстве экономического развития Региона. В настоящее время формируется общественный совет при Корпорации.

**4.** Проактивная роль организации в процессе взаимодействия с органами власти и местного самоуправления, внешними заинтересованными лицами. Корпорация является «связующим звеном» между инвесторами и органами исполнительной власти субъекта (органами местного самоуправления), помогая распределить риски инвестиционного проекта наиболее эффективным образом.

Корпорация выступает в роли как инициатора проектов, так и партнера в продвижении проектов, инициированных бизнесом, муниципалитетами либо частными лицами. Основные задачи Корпорации — упаковка проектов, привлечение инвесторов, оказание содействия инвесторам на всех стадиях жизненного цикла проекта, помощь во взаимодействии с ОИВ (органами местного самоуправления, далее ОМС) с целью решения имеющихся проблем бизнеса.

Корпорация работает в тандеме с муниципалитетами как на этапе подбора инвестиционных площадок, так и на этапе сопровождения проекта, что помогает более оперативно решать вопросы на местах. Однако функция координации остается за Корпорацией. Муниципалитетами осуществляется мониторинг социально-экономических показателей проекта. С целью максимального сокращения сроков обработки обращений и формирования наиболее полного и профессионально сформулированного предложения бизнесу во всех структурных подразделениях ОИВ и ОМС выделено контактное лицо для оперативного отклика при обращении сотрудника Корпорации. Также необходимо отметить, что все контакты сотрудников Корпорации размещены в открытом доступе на портале.

Особое внимание уделяется сбору обратной связи от инвесторов. Используются не только традиционные методы анкетирования и телефонных опросов, внедряются и новые — такие как контрольная закупка. Внедрение и отработка данной схемы взаимодействия проводились на первом инвестиционном проекте, по которому была создана рабочая группа. Во время отработки последующих проектов были сняты многие вопросы и сформированы механизмы взаимодействия.

На первоначальном этапе формирования системы взаимодействия существовала тенденция подмены деятельности муниципальных властей Корпорацией. Но данное ручное управление эффективно только на первоначальных стадиях формирования системной работы. На данный момент разработан и внедряется муниципальный инвестиционный стандарт, который обеспечит одинаково высокое качество предоставления услуг бизнесу на муниципальном уровне. Кроме того, реализуется проект создания «Бизнес-МФЦ».

5. Использование различных каналов для продвижения инвестиционных проектов и таргетированная работа с инвесторами. Продвижение инвестиционных проектов и возможностей субъекта обеспечивается за счет выставочно-ярмарочной деятельности, работы со СМИ, интернет-продвижения, работы с торговыми представительствами РФ, наружной рекламы, печати полиграфической продукции, работы с консалтинговыми фирмами и специализированными организациями.

Для продвижения бренда региона, презентации инвестиционного потенциала и поиска потенциальных инвесторов, а также PR-мероприятий для предприятий Корпорация организует работу по проведению общественных мероприятий (выставок, форумов, бизнес-саммитов, семинаров, конференций и пр). По итогам участия сотрудников Корпорации в российских и зарубежных мероприятиях заключено 10 инвестиционных соглашений, организовано и проведено 70 визитов потенциальных инвесторов в Тульскую область.

Главная цель Корпорации в работе со СМИ — продвижение бренда Региона на внешнем и внутреннем рынках, увеличение количества цитирований в региональных и международных СМИ за счет формирования информационных поводов. Учитывая комплексность поставленной цели, было необходимо первоначально разработать стратегию продвижения инвестиционного предложения региона, повысить узнаваемость Региона и привлечь интерес к событиям инвестиционной жизни региона.

Положительным результатом и показателем эффективности является увеличение посещаемости инвестиционного портала и обращений инвесторов, а также то, что по итогам прошлого года Тульская область, единственная из регионов ЦФО, вошла в десятку регионов-лидеров по числу упоминаний в зарубежных СМИ. Это, в том числе, является результатом активной работы Корпорации, а также реализации масштабного проекта Great Wall, который имел всестороннее освещение как в российских, так и в зарубежных СМИ.

Корпорация также обеспечивает разработку, модернизацию и полное сопровождение, включающее актуализацию информации, наполнение содержанием и продвижение инвестиционного портала Региона. Специализированный портал содержит информацию на русском и английском языках об инвестиционных возможностях региона, включающую список инвестиционных площадок и проектов, инженерную инфраструктуру, преференции и т. д.

На этапе запуска находятся еще 2 версии сайта, на немецком и китайском языках. Ведется постоянная работа по продвижению портала в сети Интернет, включающая SEO-оптимизацию, контекстную рекламу, размещение ссылок на сторонних ресурсах, наполнение уникальным содержанием (контентом). Реализована интерактивная «Инвестиционная карта». Вместе с этим на портале реализован проект «Истории успеха», также в настоящее время готовится фотопроект для крупнейших предприятий, реализующих свои инвестиционные проекты на территории региона.

Следующие шаги и перспективные улучшения.

01. Создание федеральной особой экономической зоны, в которой функциями управляющей компании будет наделена Корпорация;

02. Создание сети особых экономических зон регионального значения, в которых функциями управляющей компании будет наделена Корпорация;

03. Развитие механизма участия Корпорации в реализации инвестиционных проектов в качестве партнера.

Основные эффекты:

• Рост объема инвестиций в основной капитал к 2011 году более чем на 30%

(за счет всех источников финансирования с 2011 по 2014 г. составил более

348 млрд рублей);

• Увеличение Индекса промышленного производства с 2011 по 2014 г. на 51,5% (2014 год — рост на 14%);

• Рост собственных доходов консолидированного бюджета с 2011 по 2014 г. в 2 раза (2014 год — на 18%);

• Создание 21 216,8 высокопроизводительных рабочих мест, из них 4,4 тыс.

в 2014 г.;

• Рост объема инвестиций в основной капитал: 2012 г. — 84,059 млрд рублей, 2013 год — 89,965 млрд рублей, 2014 год — 95,4 млрд рублей;

• Построение эффективной институциональной системы поддержки инвестиционной деятельности;

• Внедрение системы сопровождения инвестиционных проектов в режиме «одного окна»;

• Повышение инвестиционной привлекательности и узнаваемости региона.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках Петербургского международного экономического форума 2017 года были представлены результаты проведения полномасштабного Национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации.

Национальный рейтинг является совместным проектом ведущих деловых объединений и Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (АСИ), направленным на формирование комплексной оценки усилий органов власти всех уровней в регионах по улучшению состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. Одной из основных задач Национального рейтинга является выявление лучших практик — нормативно-правовых и управленческих решений региональных властей, позволяющих добиться наилучших результатов в области создания необходимых условий ведения бизнеса на территории государства и привлечения инвестиций, и, что важнее, формирование эффективной системы обмена такими лучшими практиками.

В 2014 году по итогам пилотной апробации Национального рейтинга Агентством был подготовлен первый Сборник лучших управленческих практик, а также запущен механизм обмена лучшими практиками, основанный на партнерском диалоге между бизнесом и властью.

В 2015 - 2016 году работа в данном направлении была продолжена. По итогам проведения полномасштабного Национального рейтинга Агентством был сформирован банк данных лучших практик по улучшению инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации.

Лучшие региональные российские практики в области снижения избыточных административных барьеров, выстраивания межведомственного взаимодействия и повышения эффективности управления. Практики, направлены на формирование благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности, а также улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. Показатели полномасштабного национального рейтинга состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. Система показателей Национального рейтинга, изначально разработанная с учетом требований предпринимательского сообщества по оценке усилий органов власти всех уровней в регионах в области улучшения состояния инвестиционного климата в регионе, в 2014 году была доработана по результатам его пилотной апробации на территории Российской Федерации.

Рейтинг состоит из 45 показателей, которые объединены в четыре направления: «Регуляторная среда», «Институты для бизнеса», «Инфраструктура и ресурсы», «Поддержка малого предпринимательства». В Рейтинге используются показатели трех типов: опросные, экспертные и статистические данные из натуральных единиц переводились в единую шкалу от 0 до 100 при помощи пропорционального линейного масштабирования (0 соответствует наихудшему возможному результату, а 100 — наилучшему).

Значения факторов и индексов направлений рассчитывались как средневзвешенные по нормированным значениям показателей. Разбиение на группы осуществлялось при помощи метода наибольших разрывов, границы групп определялись в местах наибольшей разницы в значениях индикатора между соседними регионами.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 304 с. - ISBN 978-5-394-02291-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230036>
2. Троцкий, М. Управление проектами / М. Троцкий, Б. Груча, К. Огонек; пер. И.Д. Рудинский. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 302 с. - ISBN 978-5-279-03044-9; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=86093>
3. Аньшин, В.М. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони; под ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - М.: Высшая школа экономики, 2013. - 624 с. - (Учебники Высшей школы экономики). - ISBN 978-5-7598-0868-8; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227270>
4. Вылегжанина, А.О. Организационный инструментарий управления проектом: учебное пособие / А.О. Вылегжанина. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 312 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3935-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276>
5. Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов ; О.В.Яковенко. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 208с. - (Учебники для программы МВА). - Библиогр.:с. 197. - ISBN 978-5-16-002337-3 : 103р.70к.198р.50к. Гриф МО.
6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами *(Руководство PMBOK®)* Project Management Institute, – Четвертое издание,2016.
7. Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями : учебное пособие / В.А. Репнев. - М. : Директ-Медиа, 2013. - 265 с.
8. Кужева, С.Н. Управление изменениями : учебное пособие / С.Н. Кужева; Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Министерство образования и науки Российской Федерации. - Омск : Омский государственный университет, 2016.
9. Товб А. С., Ципес Г. Л. Т50 Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. — 240 е.: ил.
10. Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями / Э.Ш. Шаймиева; Институт экономики, управления и права (г. Казань), Факультет менеджмента и инженерного бизнеса. - Казань: Познание, 2014. - 136 с.: табл., схем. - Библиогр. в кн.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364191>
11. Катунина, И.В. Управление изменениями: учебно-методическое пособие / И.В. Катунина. - Омск : Омский государственный университет, 2015. - 328 с. - ISBN 978-5-7779-1508-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237299>
12. Панфилов, Н.В. Методы управления изменениями / Н.В. Панфилов. - М.: Лаборатория книги, 2015. - 82 с.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87393>
13. Чалых, С.В. Теоретические основы управления изменениями и развития бизнеса / С.В. Чалых. - М.: Лаборатория книги, 2016. - 104 с. - ISBN 978-5-504-00437-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140821>
14. Репнев, В.А. Исследование системы управления компанией – управление изменениями: учебное пособие / В.А. Репнев. - М.: Директ-Медиа, 2013. - 265 с. - ISBN 978-5-4458-3418-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=210617
15. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство/ Пер. с англ –М.: Издательство «Дело и Сервис», 2014. — 528 с.
16. http://www.ecsocman.edu.ru;
17. http://www.cepa.newschool.edu.ru;
18. http://www.science direct.ru;
19. <http://www.gallery.economicus.ru>;
20. http://www. knigafund. ru ;
21. http://[www.bi](http://www.bi)blioclub.ru.