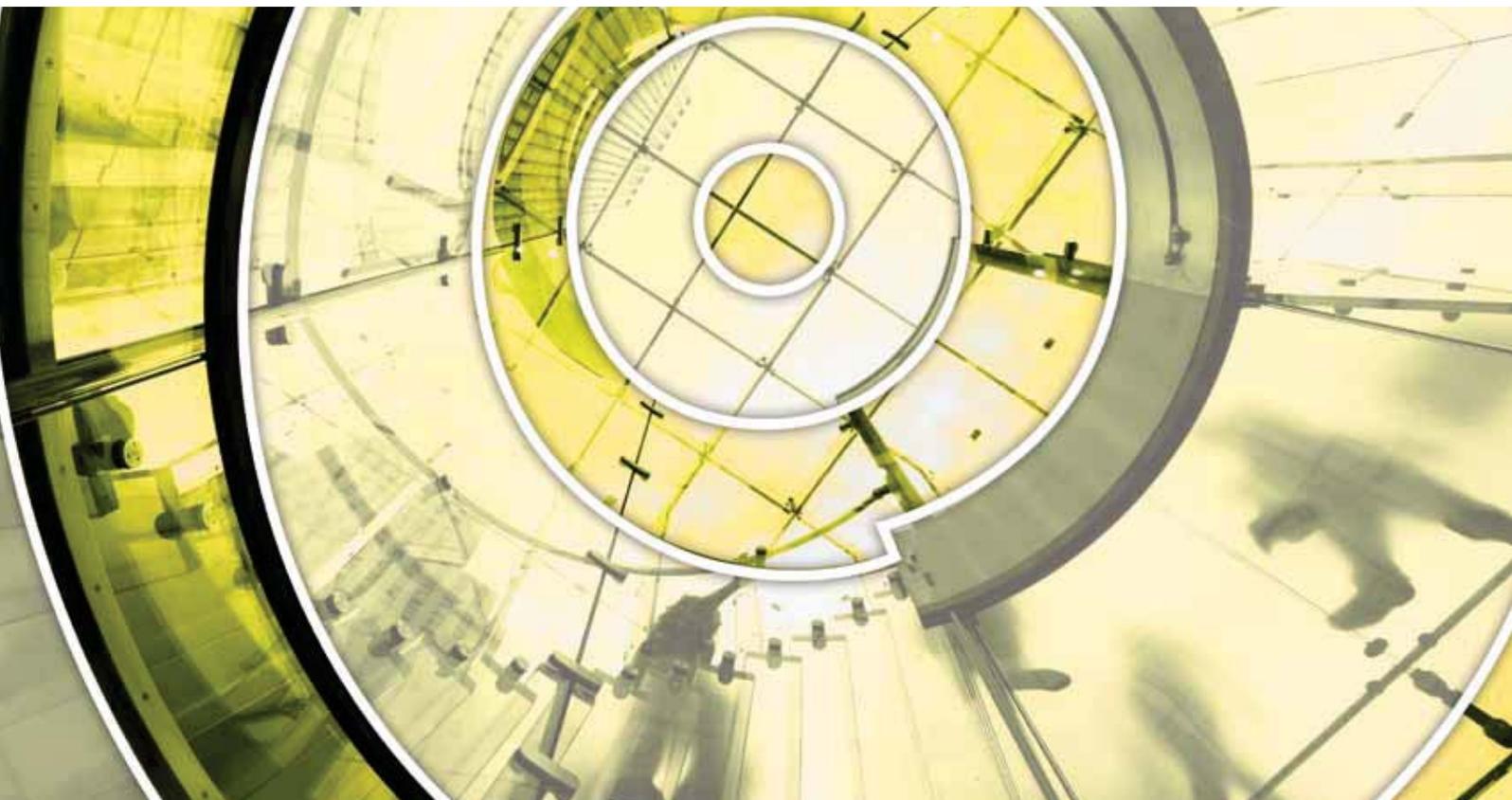


АПРЕЛЬ 2012 ГОДА

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ



Мировые образцы наилучшей практики привлечения инвестиций – 2012

Investment Climate | World Bank Group



В сотрудничестве с



Сокращения

| | |
|-------|---|
| ВДЛ | высшее должностное лицо |
| ВАТ | Восточная Азия и Тихоокеанский регион |
| ЕЦА | Европа и Центральная Азия |
| ЧЗВ | часто задаваемый вопрос |
| ПИИ | прямые иностранные инвестиции |
| КСИК | консультационная служба по инвестиционному климату |
| ВВП | валовой внутренний продукт |
| МОНПИ | Мировые образцы наилучшей практики привлечения инвестиций (ранее: «Международное сопоставительное исследование деятельности по привлечению инвестиций за 2009 год») |
| АПИ | агентство по привлечению инвестиций |
| ЛАК | Латинская Америка и Карибский бассейн |
| МВА | Магистр делового администрирования |
| БВСА | Ближний Восток и Северная Африка |
| ОЭСР | Организация экономического сотрудничества и развития |
| PDF | кроссплатформенный формат электронных документов |
| НИОКР | научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы |
| ЮА | Южная Азия |
| АЮС | Африка к югу от Сахары |

ГЛАВА 1: ОБЗОР

Необходимость эффективной работы по содействию инвестициям в условиях слабой экономики

За последние пять лет мировой рынок прямых иностранных инвестиций (ПИИ) сократился почти на 40 процентов с исторически рекордного уровня в 1,9 триллиона долл. США.¹ Страны, для которых ПИИ имеют большое значение как фактор экономического роста, создания рабочих мест и промышленного развития, сегодня конкурируют друг с другом за меньший «кусочек пирога», составляющий, тем не менее, более 1 триллиона долл. США. В 2010 году впервые в истории большая часть ПИИ была направлена в развивающиеся страны и страны с переходной экономикой, что свидетельствует о возрастающей способности этих экономик к конкуренции в мировом масштабе.

Анализ 30 тысяч проектов ПИИ с высоким уровнем добавленной стоимости показал, что решение инвесторов о помещении средств в ту или иную экономику во многом зависело от предоставления правительствами соответствующей информации и содействия.² Эту деятельность, известную как содействие инвестициям, обычно осуществляют государственные агентства по привлечению инвестиций (АПИ). Проведенное недавно в Оксфордском университете исследование показывает, что один доллар, потраченный на привлечение инвестиций, увеличивает приток ПИИ на 189 долларов и что 78 долларов, потраченных на привлечение инвестиций, обеспечивают создание дополнительного рабочего места зарубежным филиалом.³ Разумеется, это средний расчетный показатель, при этом наиболее значительные дополнительные результаты достигаются там, где АПИ начинают работу с минимальным уровнем финансирования.

В одном из последних опросов руководителей, в функции которых входит выбор объектов инвестиций, 47 процентов указали на высокую вероятность того, что они будут пользоваться сайтом АПИ, а 83 процента ответили, что в процессе выбора объекта они обычно

направляют запросы непосредственно в АПИ.⁴ Иными словами, инвесторы воспринимают информацию и поддаются убеждению. Если АПИ эффективно устанавливают и поддерживают связи с клиентами, используя тщательно подготовленную информацию и обеспечивая первоклассное клиентское обслуживание, то они имеют возможность повлиять на некоторых инвесторов, которые иначе не выбрали бы их страны в качестве объекта для инвестиций.

Однако согласно результатам исследования «Мировые образцы наилучшей практики привлечения инвестиций» (МОНПИ) за 2012 год, 80 процентов национальных АПИ вообще не предоставили информацию по запросам инвесторов, лишая свою экономику ценного шанса получить ПИИ.

Повышение конкурентоспособности своих АПИ – одна из мер активной политики правительств по смягчению последствий текущего сокращения притока ПИИ. В рамках проекта МОНПИ раз в три года в странах мира проводится обследование национальных АПИ с целью сбора образцов наилучшей практики и обеспечения объективного измерения конкурентоспособности АПИ. 189 национальным АПИ передаются конфиденциальные подробные доклады, в которых дается оценка результатов их деятельности по предоставлению информации и содействию потенциальным инвесторам. Выявив с помощью строгого анализа МОНПИ свои слабые стороны, АПИ могут внести в свою работу целенаправленные, системные и экономически целесообразные улучшения, реально влияющие на их потенциал для привлечения ПИИ.

Результаты МОНПИ-2012: в развивающихся странах появляются АПИ, демонстрирующие наилучшую практику, но в общемировом масштабе качество работы с запросами ухудшается

В данном исследовании МОНПИ впервые зафиксирован тот факт, что АПИ из страны с развивающейся экономикой продемонстрировало наилучшую практику как в отношении веб-сайта, так и обоих ответов на запросы инвестора. В самом деле, PRONicaragua было единственным из 189 АПИ, которое показало столь высокий уровень содействия инвесторам в этом году. Агентство достигло таких выдающихся результатов

¹ United Nations Conference on Trade and Development. July 2011. "World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development".

² Hornberger, K., Battat, J. and Kusek, P., "Attracting FDI How Much Does Investment Climate Matter?", Finance and Private Sector Development View Point Number 327, World Bank Group, August 2011

³ Harding, Torfinn and Beata S. Javorcik (2011), "Roll out the Red Carpet and They Will Come: Investment Promotion and FDI Inflows", The Economic Journal, December 2011, Volume 121, Issue 557

⁴ Development Counsellors International. September, 2011. "A View from Corporate America: Winning Strategies in Economic Development Marketing".

Вставка 1. Как действует МОНПИ

Почти в каждой стране мира есть национальное учреждение, финансируемое преимущественно государством, задачей которого является продвижение экономики этой страны в качестве объекта ПИИ. Функции и предоставляемые АПИ услуги различаются в зависимости от конкретных обстоятельств и приоритетов. Однако «содействие инвестициям», то есть предоставление потенциальным инвесторам необходимой информации и оказание им поддержки для принятия информированного решения при выборе объекта инвестиций, является основной задачей АПИ, правильное решение которой максимально увеличивает возможности данной экономики по привлечению инвестиций.

МОНПИ за 2012 год содержит строгие, объективные, количественно выраженные оценки результатов деятельности 189 национальных АПИ по двум аспектам: веб-сайты (50 процентов общих результатов деятельности) и работа с запросами инвесторов (50 процентов общих результатов деятельности). Используемая методология дает возможность выразить результаты деятельности каждого АПИ в процентах, позволяя представить совокупные статистические данные мирового и регионального уровня. Веб-сайты и ответы на запросы распределены по приведенным ниже категориям с целью определения образцов положительной и наилучшей практики, которые составляют предмет настоящего доклада:

| | |
|-----------------------------------|---------|
| • <i>Наилучшая практика</i> | 81–100% |
| • <i>Положительная практика</i> | 61–80% |
| • <i>Средние результаты</i> | 41–60% |
| • <i>Слабые результаты</i> | 21–40% |
| • <i>Весьма слабые результаты</i> | 0–20% |

Оценка базируется на анализе веб-сайта каждого АПИ и его ответов на два запроса от инвестора о предоставлении информации. Эти запросы осуществляются методом «мнимого покупателя», когда глобальная фирма по выбору объектов инвестирования направляет в АПИ запрос от предполагаемого анонимного инвестора. Небольшое количество (пять) АПИ высказали подозрение, что эти запросы представляют собой оценки МОНПИ, тем не менее все они прислали ответы, качество которых было весьма различным.

Два запроса касались проектов в секторах агропромышленного комплекса и туризма, которые являются приоритетными для подавляющего большинства АПИ. Детали запросов были слегка скорректированы в зависимости от того, в какой экономике – в развитой или развивающейся – функционирует проходящее оценку АПИ, что должно было усилить актуальность этих запросов для каждого АПИ.

В конце процесса оценки каждое АПИ получает конфиденциальный подробный доклад о результатах своей деятельности. Многие АПИ использовали эту информацию и внесли улучшения в свою работу. Ряд правительств просили о проведении оценки МОНПИ в отношении своих субнациональных агентств.

благодаря тому, что его руководство серьезно отнеслось к конфиденциальному докладу МОНПИ за 2009 год и приступило к устранению каждого из выявленных недостатков. Генеральный директор PRONicaragua приводит увеличение притока ПИИ в страну в качестве доказательства воздействия этих улучшений. За период с 2002 года, когда было образовано PRONicaragua, до 2006 года – года первого исследования МОНПИ, поступившие в Никарагуа ПИИ в среднем составляли 246 млн. долл. США в год с незначительными колебаниями. За прошедшие с тех пор четыре года среднегодовой показатель почти удвоился и достиг 488 млн. долл. США. Разумеется, такой значительный рост инвестиционных поступлений вряд ли можно отнести исключительно на счет деятельности АПИ. Однако очевидно, что благодаря хорошей работе по привлечению инвестиций сокращаются затраты инвестора на вхождение в рынок, улучшается его восприятие рисков и личное ощущение комфортных условий для ведения бизнеса на данной территории. PRONicaragua считает, что это помогает максимально привлечь внимание инвесторов к своим объектам.

Несмотря на этот убедительный пример того, что правительствам необходимо усиливать свои АПИ, результаты МОНПИ-2012 оказались неоднозначными. Качество веб-сайтов в среднем несколько улучшилось – с 59 процентов в 2009 году до 61 процента, несмотря на включение нескольких новых АПИ, имеющих слабые веб-сайты или вообще их не имеющих. Однако средняя результативность работы с запросами упала с довольно низкого уровня в 28 процентов до 22 процентов, что говорит о том, что возможности многих АПИ в плане представления содержательных ответов или подтверждения получения от инвестора запроса о предоставлении информации значительно уменьшились.

Одной из возможных причин такого ухудшения результатов деятельности, на которую ссылаются некоторые АПИ, стало сокращение бюджета и, возможно, штатов АПИ в связи со снижением доходов государства. В самом деле, по крайней мере, в двух из образцов наилучшей практики согласно МОНПИ-2009 – АПИ Венгрии и Хорватии – на момент проведения оценки МОНПИ-2012 осуществлялась серьезная реструктуризация. Безусловно, сокращение ресурсов затрудняет работу АПИ по привлечению инвестиций, но не препятствует ей, о чем свидетельствуют впечатляющие результаты деятельности PRONicaragua (см. вставку 2). Во-вторых, возможно, сотрудники АПИ сознательно принимают решение не тратить время на неперспективные, по их мнению, запросы по инвестиционным проектам, которые имеют мало шансов осуществиться. При этом запросы МОНПИ-2012 содержали подробные описания крупных планируемых проектов в секторах агропромышленного комплекса и туризма, которые являются приоритетными для многих АПИ. К сожалению, ни одна из указанных причин на самом деле не объясняет хронических структурных и функциональных недостатков, выявленных при проведении трех исследований МОНПИ.

Некоторые правительства могут рассматривать бюджет АПИ в качестве политически безопасной статьи, за счет которой можно в случае необходимости проводить сокращение расходов, но им не следует забывать о потенциальном значительном неблагоприятном воздействии, которое это может оказывать на приток ПИИ. По данным еще одного недавнего исследования, проведенного Оксфордским университетом по 156 странам⁵, существует сильная положительная корреляция между результатами деятельности страны по привлечению инвестиций (согласно МОНПИ) и притоком в нее ПИИ. В исследовании сопоставляются среднегодовой приток ПИИ в каждой стране за период 2000–2010 годов и ее средний показатель результативности, выведенный по трем исследованиям МОНПИ. Исследование показало, что повышению на 1 процентный пункт результатов по МОНПИ соответствовало увеличение притока ПИИ на 1,5 процентного пункта. Иными словами, экономика, АПИ которой оценивается в 60 процентов по МОНПИ, получает в среднем на 25 процентов больше ПИИ, чем экономика, АПИ которой оценивается в 45 процентов. В этом исследовании учитывается средний уровень ВВП на душу населения, рост ВВП, численность населения, уровень инфляции, уровень политической стабильности и качество делового климата.

Таким образом, сконцентрированность анализа результатов деятельности на размерах бюджета не позволяет увидеть возможности, которые большинство АПИ могут использовать, осуществив простые, не требующие больших затрат меры по устранению недостатков, что видно на примере многих АПИ, демонстрирующих образцы наилучшей практики (см. вставку 3).

Общие черты, присущие лучшим АПИ

АПИ, предоставляющие потенциальным инвесторам наилучшие услуги по содействию инвестициям, имеют различные характеристики и работают в разных условиях. PRONicaragua, располагая бюджетом в размере менее 1 млн. долл. США в год, стало первым в Латинской Америке АПИ, продемонстрировавшим пример наилучшей практики как в отношении своего веб-сайта, так и в отношении работы с запросами в целом. InvestHK Гонконга стало первым таким АПИ в Восточной Азии, а ABA-Invest в Австрии было единственным агентством, показавшим лучшие результаты в области привлечения инвестиций в рамках двух исследований МОНПИ подряд.

ITD-Венгрия и греческое агентство “Инвестируйте в Грецию” значительно улучшили свои показатели с 2009 года. ITD-Венгрия добилось этого, несмотря на то, что получило оба запроса МОНПИ *после* того, как было расформировано, а его сотрудники ожидали новых назначений. Агентство «Инвестируйте в Грецию», в 2009 году занимавшее одно из последних мест среди стран ОЭСР, в 2012 году поднялось на уровень лучших в мире. Больше всего впечатляет то, что в

⁵ Javorcik, Beata, and Torfinn Harding. Forthcoming. “Investment Promotion and FDI Inflows: Quality Matters.” Working Paper. Investment Climate Advisory Services, World Bank Group, Washington, D.C.

Вставка 2. Желание сильнее денег – PRONicaragua демонстрирует, как небольшое агентство может совершать великие дела

АПИ Никарагуа, согласно МОНПИ-2012, стало единственным агентством, продемонстрировавшим наилучшую практику как в отношении качества веб-сайта, так и работы с запросами. Оно показало, что АПИ небольшой страны с доходом ниже среднего уровня, менее одного поколения назад раздираемой внутренним вооруженным конфликтом, может достигнуть результативности, превосходящей результаты даже самых опытных АПИ в мире.

После того, как в 2009 году результаты деятельности PRONicaragua были признаны положительной, хотя и не наилучшей практикой, его руководитель Хавьер Чаморро поставил перед своими сотрудниками задачу: войти в число лучших мировых агентств по привлечению инвестиций к моменту проведения МОНПИ – 2012. Если АПИ сможет этого добиться, сказал Каморро, “то инвесторы увидят в этом убедительное свидетельство приверженности правительства Никарагуа к привлечению ПИИ, а народ нашей страны убедится в том, что мы способны на великие дела”. Со времени своего создания в 2002 году АПИ со штатом всего лишь в 25 человек и годовым бюджетом в 900 тыс. долл. США содействовало резкому росту иностранных инвестиций.

Для достижения более высоких результатов деятельности агентство провело полную переоценку своей работы. С помощью группы студентов известной местной программы MBA оно проанализировало и пересмотрело свои внутренние системы. Оно также провело тестирование персонала секторов по работе с запросами, применив свою собственную методологию “мнимого покупателя”. На основе полученных результатов PRONicaragua разработало пятишаговый протокол ответа на запросы инвесторов в целях обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов и воплощения проявляемого инвесторами интереса в конкретные проекты. При наличии надлежащих систем, отмечает Чаморро, “все, что нужно, – это творческие, способные, преданные делу люди”, а у каждого сотрудника PRONicaragua этот протокол по оказанию содействия инвестору вывешен у рабочего стола:

1. Подтвердить получение запроса по электронной почте в течение 24 часов.
2. Дать полный или близкий к полному ответ в течение 7 календарных дней.
3. Представить любую недостающую или более подробную информацию в течение последующих 7 календарных дней либо просто подтвердить получение ответа и получить дополнительные вопросы.
4. В течение последующих 15 дней постараться организовать селекторное совещание, в рамках которого можно ознакомиться с состоянием проекта, ответить на вопросы и предложить посетить страну.
5. В течение следующих 30 дней сделать запрос о состоянии проекта с предложением проведения селекторного совещания или посещения страны.

Вставка 3. 14 шагов к овладению наилучшей практикой привлечения инвестиций

После МОНПИ-2009 на основе опросов были обследованы 96 АПИ, прошедшие оценку МОНПИ, с целью выяснения различий в методах работы лучших и более слабых агентств по привлечению инвестиций. В результате были выделены 14 шагов, предпринятых передовыми агентствами при формировании службы по работе с клиентами и обеспечении готовности, необходимых для достижения максимальных результатов.

Воспитание менталитета и образа действий, характерных для частного сектора

1. Сформировать штат сотрудников, имеющих опыт работы в государственном и частном секторах.
2. Ввести оклады и премии, приближенные к уровню частного сектора.
3. Обеспечить свободу действий и каналы отчетности высокого уровня.
4. Организовать и сконцентрировать усилия на небольшом количестве приоритетных отраслей.
5. Координировать деятельность по привлечению инвестиций с сетями и партнерами на субнациональном уровне и за рубежом.
6. Иметь в штате достаточное число англоговорящих сотрудников, обладающих всеми навыками работы по содействию инвестициям.
7. Постоянно проводить обучение и повышение квалификации персонала, особенно по работе с людьми.

Накопление и углубление знаний в области бизнеса

8. Создавать необходимый минимальный внутренний исследовательский потенциал.
9. Максимально расширять и углублять знания менеджеров по работе с клиентами по конкретным секторам.
10. Обеспечивать накопление знаний и их актуальность.

Применение внутренних систем в целях обеспечения стабильно высокого уровня содействия инвестициям

11. В рамках общей стратегии придавать первостепенное значение привлечению инвестиций, в том числе путем подготовки и выделения для этих целей необходимого числа сотрудников.
12. Поддерживать оборудование в рабочем состоянии и организовать работу так, чтобы клиентам было легко связаться с агентством и чтобы сотрудники могли оперативно отвечать клиентам по телефону и по электронной почте.
13. Демонстрировать профессионализм и оперативность через веб-сайт, часто обновляя важную для инвесторов информацию.
14. Следовать подробным инструкциям относительно содержания, стиля, сроков и обеспечения качества ответов на запросы.

период экономических потрясений, когда многие АПИ опустили бы руки, агентство «Инвестируйте в Грецию» стало работать еще более интенсивно.

При всем различии условий, в которых действуют эти АПИ, существуют две основных особенности, общие для них: ориентированный на клиента подход и готовность действовать. Все они предвидели информационные потребности своих клиентов (потенциальных инвесторов) и подготовили данные о ресурсах и издержках ведения бизнеса в данной экономике и ее важнейших секторах.

Благодаря этому инвесторы получают возможность оперативно и напрямую вводить данные в свой анализ эффективности затрат. В онлайн-режиме информацию легко найти на веб-сайтах АПИ, используя тексты, карты, базы данных, скачиваемые электронные таблицы и другие средства, делающие информацию понятной и легко обрабатываемой. Ее предваряет рекламный текст, представляющий аргументы в пользу инвестиций в данную экономику и прямые контактные данные сотрудников АПИ, компетентных и готовых к обслуживанию инвестора, с которыми легко установить связь.

В режиме офлайн информация о стране и секторах хранится в электронной форме в одном пакете с фирменными коммуникационными шаблонами и рекламным текстом. Дополнительные источники общедоступной информации уже определены, установлены партнерские связи с потенциальными частными источниками. Таким образом, сотрудники АПИ могут оперативно формировать пакеты информации в соответствии с вопросом каждого инвестора в отдельности.

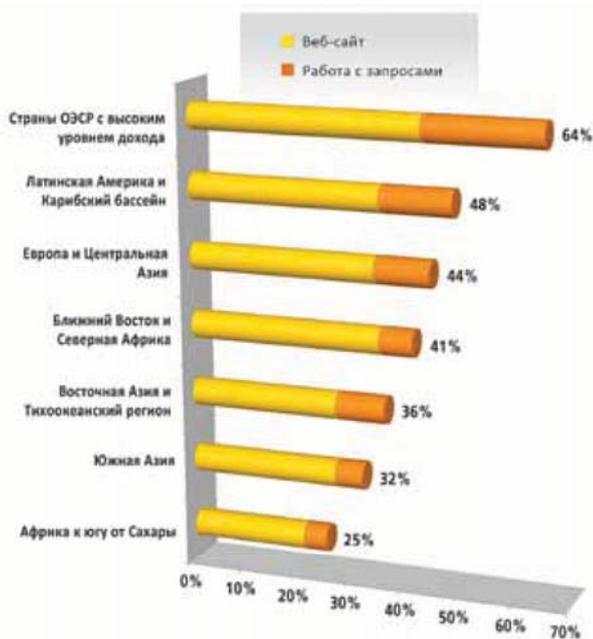
Для целей сопоставления данных по регионам МОНПИ подразделяет АПИ по указанным ниже категориям. Полный перечень АПИ, прошедших оценку, см. в приложении С.

- ВАТ: Восточная Азия и Тихоокеанский регион
- ЕЦА: страны Европы и Центральной Азии, не входящие в ОЭСР
- ЛАК: Латинская Америка и Карибский бассейн
- БВСА: Ближний Восток и Северная Африка
- ЮА: Южная Азия
- АЮС: Африка к югу от Сахары
- ОЭСР: Страны-члены Организации экономического сотрудничества и развития с высоким уровнем дохода. Это единственная негеографическая категория, в которой объединены АПИ из развитых стран. Сюда входит большинство стран Европы и Северной Америки, а также Австралия, Япония, Новая Зеландия, Республика Корея и Израиль. Из этого обозначения МОНПИ исключает развивающиеся страны ОЭСР, которые входят в шесть географических категорий.

АПИ, не имеющие регулирующих функций, добиваются лучших результатов в содействии инвестициям

На основе результатов МОНПИ-2009 проведенное в 2011 году второе исследование выявило прочную обратную корреляцию между положительными результатами АПИ в содействии инвестициям и наличием у него обязанностей регулятора, помимо задачи привлечения инвестиций⁶. Другими словами, АПИ, которые вводили стимулы, согласовывали льготы, выдавали лицензии и разрешения или управляли государственными активами, работали менее эффективно, чем АПИ, занимавшиеся исключительно привлечением инвестиций. Это объяснялось несколькими факторами, включающими потребность в разных видах знаний, навыков, внутренних систем и организационной культуры; поощрение обществом того, чтобы больше времени и ресурсов отдавалось функциям регулирования; кроме того, инвесторы более осторожны, когда имеют дело с регуляторами, обращающимися к ним с целью привлечения инвестиций. Эти выводы подтверждаются результатами МОНПИ-2012. Десять АПИ, имеющие лучшие веб-сайты (см. главу 2), и 10 АПИ, имеющие лучшие показатели работы с запросами (см. главу 3), указали среди трех своих наиболее приоритетных функций исключительно работу по привлечению инвестиций. Иными словами, почти все лучшие в мире организации, содействующие инвестициям, занимаются исключительно привлечением инвестиций.

Рисунок 1. Страны – члены ОЭСР с высоким уровнем дохода продолжают лидировать в области содействия инвестициям согласно МОНПИ-2012⁷



⁶ Whyte, Robert, Celia Ortega and Carlos Griffin. 2011. "Investment Regulation and Promotion: Can They Coexist in One Body?" *Investment Climate IN PRACTICE* note, No. 16. Investment Climate Advisory Services, World Bank Group, Washington, D.C.

⁷ Средние показатели регионов в исследовании МОНПИ за 2012 год отражают региональную классификацию, принятую Группой организаций Всемирного банка в 2011 году. Поэтому ряд стран (а именно: Израиль, Польша, Словения и Эстония), которые раньше включались в группы по географическому принципу, теперь входят в группу стран ОЭСР с высоким уровнем дохода.

Понятно, что АПИ, помогающие инвесторам ориентироваться в сложной нормативно-правовой среде своей страны, склонны пытаться улучшить эту среду, взяв на себя функции регулятора. Однако есть предел для возможностей АПИ в этом плане, а поддержка, оказываемая АПИ инвесторам, не заменяет упрощения нормативов и правил.

Среди регионов мира лидером в сфере АПИ остается ОЭСР. Второе место занимает ЛАК. БВСА – это единственный регион, добившийся значительных достижений

Так же, как и в первых двух исследованиях МОНПИ, в целом в 2012 году лучшее обслуживание потенциальных инвесторов обеспечивали АПИ стран ОЭСР, как в отношении качества веб-сайтов, так и работы с запросами, как видно на рисунке 1. Согласно оценкам, проведенным в рамках международных исследований, таких как «Ведение бизнеса»⁸ и «Инвестиции без границ»⁹, эти показавшие высокие результаты АПИ имеют более продолжительный опыт работы, осуществили большее число шагов из 14, перечисленных во вставке 3, обеспечивающих отличное качество содействия инвестициям, и действуют в инвестиционном климате, более дружелюбном к инвесторам.

Из шести региональных групп МОНПИ-2012 в ВАТ, ЕЦА и ЮА показатели значительно ухудшились, снизившись на 4–7 процентных пункта, показатели ЛАК и АЮС остались практически без изменений, и только БВСА существенно продвинулся вперед.

В 2009 году регион ЕЦА уступал лишь ОЭСР, но снижение его оценки на 7 процентов в 2012 году позволило ЛАК обойти его и впервые претендовать на второе место. В 2009 году регион БВСА опережал только АЮС, но повышение оценки на 6 процентов в 2012 году вывело его в середину рейтинга с отставанием от ЕЦА всего лишь на три процентных пункта.

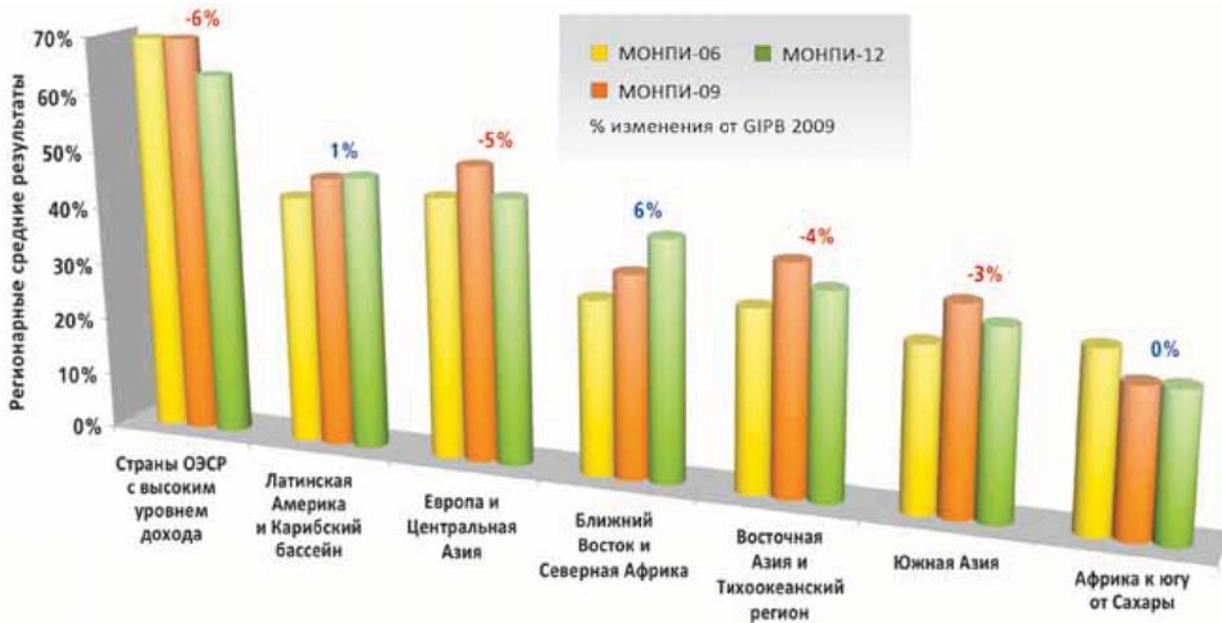
В регионах ЛАК, ЕЦА и БВСА отмечаются практически одинаковые средние показатели качества веб-сайтов. Различия в результатах их деятельности целиком обусловлены качеством работы с запросами. Во всех группах за исключением ОЭСР – единственной группы стран с приемлемым качеством работы с запросами – регистрируются достаточно слабые показатели в этой области.

Такие низкие показатели эффективности работы с запросами в глобальном масштабе представляют резкий контраст с высоким качеством веб-сайтов, по которому рейтинг *наилучшей практики* получили три четверти АПИ в ОЭСР, а *средние* или *улучшенные* – большинство АПИ в каждом из остальных регионов. Таким образом, в большинстве случаев повышение общей конкурентоспособности АПИ в будущем может быть

⁸ World Bank Group. 2010. *Doing Business 2011: Making a Difference for Entrepreneurs*. Report. World Bank and International Finance Corporation, Washington, D.C. <http://www.doingbusiness.org>

⁹ World Bank Group, 2010. *Investing Across Borders 2010: Indicators of foreign direct investment regulation in 87 economies*, Washington, DC. <http://iabi.worldbank.org>

Рисунок 2. Изменения в общих результатах деятельности за период между МОНПИ-2006 и МОНПИ-2012, в разбивке по регионам



достигнуто за счет совершенствования работы с запросами. PRONicaragua служит примером того, как целенаправленность и разумное управление имеют большее значение для успеха АПИ, чем его бюджет или уровень развития экономики страны. Этот вывод подтверждается данными обзора базовых методов работы, которые не применялись АПИ с низкой эффективностью деятельности. Что касается работы с запросами, то стандарты наилучшей практики требуют, чтобы инвесторы могли связаться с сотрудниками АПИ и незамедлительно получить обстоятельные ответы на свои вопросы и высококачественное клиентское обслуживание в целом.

Повсеместные примеры высокой эффективности высвечивают конкретные проблемы и возможности каждого региона

ВАТ: Восточная Азия и Тихоокеанский регион

- Восточная Азия и Тихоокеанские островные государства представляют собой два весьма различных субрегиона. Из 13 восточноазиатских АПИ 10 имеют эффективные веб-сайты, тогда как из 15 АПИ островных государств Тихого океана только у трех есть удачные веб-сайты, а у трех их нет вообще. АПИ, не имеющие веб-сайтов, можно найти только в островных государствах Тихого океана и странах Африки к югу от Сахары. Разрыв в результатах деятельности между Восточной Азией – регионом с динамично развивающимися экономиками, и Тихоокеанскими островными государствами – регионом, известным своей удаленностью, вполне ожидаем. Поэтому удивительно, что если исключить из среднего показателя по Восточной Азии Гонконг и Сингапур – региональных лидеров по содействию

инвестициям, то по показателям работы с запросами оба субрегиона находятся практически на одном и том же уровне.

Представляется, что восточноазиатские АПИ хорошо справляются с учетом и удовлетворением информационных потребностей международных инвесторов в онлайн-режиме, но весьма слабы в том, что касается маркетинга и обслуживания клиентов в рамках личного общения, необходимого для полноценного использования информационных преимуществ.

Все тихоокеанские острова, за исключением нескольких самых крупных, характеризуются удаленностью, небольшой территорией и поэтому находятся вне поля зрения международных инвесторов. В связи с этим островным государствам Тихого океана тем более необходимо направить усилия на создание качественных веб-сайтов, способных повысить уровень осведомленности инвесторов при относительно низких затратах. Несмотря на малочисленность кадров в тихоокеанских АПИ (штат многих из них составляет всего 1–2 сотрудника), они могут значительно повысить эффективность своей работы за счет осуществления одной базовой меры: обеспечить, чтобы на каждый свой запрос инвестор получил ответ. Более половины тихоокеанских АПИ полностью проигнорировали запросы МОНПИ, а остальные ответили лишь на один из двух запросов.

ЕЦА: страны Европы и Центральной Азии, не входящие в ОЭСР

- Как и в 2009 году, МОНПИ-2012 показало, что с большинством АПИ в Центральной Азии труднодоступно для инвесторов и весьма непоследовательно реагирует на запросы.

Недостаточное число англоговорящих сотрудников объяснимо в свете того, что большинство ПИИ поступает из региона ЕЦА. Однако в результате этого снижается конкурентоспособность центральноазиатских АПИ в борьбе за долю в мировых ПИИ, в том числе за целевые проекты с более высоким уровнем добавленной стоимости.

Многие АПИ европейских стран, не входящих в ОЭСР, напротив, относятся к числу самых эффективных в мире организаций, содействующих инвестициям. Показатели деятельности АПИ в некоторых странах Восточной Европы, Балтии, Юго-Восточной Европы и Кавказа находятся на уровне, достигающем средних показателей по ОЭСР. Пять из лучших в 2012 году организаций, содействующих инвестициям, – это АПИ из региона ЕЦА, а именно, из Кипра, Турции, Эстонии, Сербии и Словацкой Республики. Расположенные внутри или вблизи Европейского союза – крупнейшего в мире источника ПИИ, эти АПИ серьезно рассматриваются в качестве кандидатов для всех видов ПИИ – направленных на повышение эффективности, на поиск рынков и ресурсов. За эти ПИИ они напрямую конкурируют с лучшими АПИ стран-членов ОЭСР, что, очевидно, также стимулирует их к тому, чтобы добиваться максимальных результатов.

ЛАК: Латинская Америка и Карибский бассейн

- ЛАК можно подразделить на три субрегиона: Центральная Америка плюс Мексика, Карибский бассейн и Южная Америка. Несмотря на сопоставимые общие показатели эффективности в этих субрегионах, АПИ нескольких центральноамериканских стран в настоящее время работают на одном уровне со странами ОЭСР, неизменно представляя обстоятельные ответы с детализированными инвестиционными предложениями, разработанными с учетом потребностей заказчика, и детально отслеживая дальнейшее развитие ситуации. В среднем в странах Карибского бассейна работа с запросами ведется на низком уровне, хотя в онлайн-режиме они добились значительных успехов за время, прошедшее с 2009 года, и сегодня качественные веб-сайты имеют 13 из 15 АПИ стран этого субрегиона.

Со времени проведения МОНПИ-2006 Южная Америка в целом также шла по пути постепенного улучшения работы по содействию инвестициям, но некоторые существенные недостатки сохраняются. Во-первых, низкими – близкими к уровню стран Карибского бассейна – остаются показатели субрегиона в области работы с запросами. Во-вторых, половина веб-сайтов субрегиона страдает серьезными недостатками в том, что касается качества контента, а каждый четвертый веб-сайт не предоставляет информацию на английском языке.

БВСА: Ближний Восток и Северная Африка

- Это единственный регион, в котором наблюдаются повсеместные улучшения с 2009 года, как в отношении веб-сайтов, так и работы с запросами. Если отмеченные в 2012 году относительные изменения в региональных показателях деятельности повторятся в следующем МОНПИ, БВСА сможет обойти ЕЦА, и некоторые из его АПИ войдут в число сильнейших в мире организаций, содействующих привлечению инвестиций.

Одним из факторов, способствовавших улучшению веб-сайтов в регионе БВСА, послужили новые национальные веб-порталы в Северной Африке, предназначенные для содействия продвижению нетрадиционных отраслей путем предоставления тщательно проработанной информации. Улучшения в работе с запросами в регионе были более скромными, но представляющими интерес в том смысле, что они отмечались в единственном регионе, который добился улучшений несмотря на политические потрясения, продолжавшиеся в период проведения оценки в 2011 году. Эти события, безусловно, могли сказаться на возможностях некоторых АПИ отвечать на запросы на надлежащем уровне. Не ясно, какое воздействие новые правительства и новые приоритеты окажут на АПИ в регионе БВСА и их деятельность по привлечению ПИИ, увеличение притока которых, несомненно, может способствовать усилиям, направленным на устранение трудноразрешимых проблем, таких как высокий уровень безработицы среди молодежи, однако для этого от АПИ потребуются более четкое реагирование на запросы инвесторов.

ЮА: Южная Азия

- В этом регионе насчитывается восемь АПИ. Совет по инвестициям Бангладеш был единственной организацией, чей веб-сайт получил наивысшую оценку. В области работы с запросами все АПИ показали достаточно слабые результаты, при этом одно из них не ответило на запрос, касавшийся агропромышленного комплекса, а шесть – на запрос относительно индустрии туризма. Такие результаты практически идентичны показателям 2009 года, что свидетельствует, как ни удивительно, о трудностях с устранением проблем в регионе, где АПИ ведут свою деятельность в течение весьма продолжительного времени.

Три АПИ этого региона были созданы в качестве советов по инвестициям с функциями регулирования ПИИ, и лишь впоследствии к ним добавились задачи привлечения ПИИ. Два других АПИ существуют в рамках департаментов министерств. Интересно, что согласно результатам исследований Группы организаций Всемирного банка, регулирующие органы и подразделения министерств сталкиваются с особыми трудностями в работе по обеспечению надлежащего содействия инвестициям.

АЮС: Африка к югу от Сахары

- Со времени проведения первого МОНПИ в 2006 году оценки показателей региона Африка к югу от Сахары были самыми низкими в том, что касается содействия инвестициям в целом, при этом почти три четверти 46 региональных АПИ предлагали инвесторам услуги очень низкого качества. Как правило, эти АПИ уделяют больше внимания административной поддержке, например, оказанию инвесторам помощи в получении разрешений и лицензий, необходимых для новых проектов, хотя эффективность даже этой деятельности подвергалась инвесторами сомнению в ходе опросов. Для оказания административной поддержки от персонала требуются совершенно другие навыки и опыт, чем для активного привлечения ПИИ. Об этом свидетельствуют очень низкие показатели полученных ответов на запросы МОНПИ. АПИХ в Сенегале стал единственным АПИ в регионе АЮС, ответившим на оба запроса в 2012 году. Восемь АПИ ответили на один запрос, а остальные 37 проигнорировали оба запроса.

Внутри региона отмечаются некоторые различия в результатах деятельности, поскольку АПИ на востоке и юге Африки, как правило, поддерживают более качественные веб-сайты. В Западной и Центральной Африке четверть АПИ до сих пор не имеет веб-сайтов, а многие не имеют и надежной связи по телефону или электронной почте. Многие из стран Западной и Центральной Африки относятся к странам, наименее известным деловому миру, поэтому крайне важно, чтобы АПИ в регионе максимально использовали веб-сайты. Например, учитывая ограниченность в ресурсах, АПИ региона могли бы рассмотреть возможность налаживания партнерских отношений с торговыми палатами, отраслевыми объединениями и консультантами из частного сектора, ориентированными на развитие предпринимательской деятельности. В странах, где не говорят по-английски, для привлечения ПИИ, возможно, еще более важно, чтобы АПИ предоставляли основные сведения на английском – международном языке бизнеса.

Значительные улучшения возможны даже при ограниченных ресурсах

Несмотря на то, что в среднем показатели работы с запросами в период 2009–2012 годов снизились, каждое пятое АПИ в мире несколько улучшило результаты своей деятельности по привлечению инвестиций. Наиболее заметных успехов добились АПИ в Мали, Марокко, Йемене и Доминиканской Республике. Эти существенные сдвиги были достигнуты благодаря улучшениям в работе с запросами, а также повышению качества веб-сайтов. Однако помимо этих четырех АПИ существенные улучшения всех остальных АПИ касались либо одного, либо другого направления деятельности.

Тем не менее, существенные улучшения не обязательно должны быть масштабными, особенно если АПИ приближается к группе с наилучшими показателями и пространство для дальнейшего совершенствования деятельности сокращается.

InvestHK, к примеру, внесло лишь незначительные улучшения как в свой веб-сайт, так и в работу с запросами, но этого было достаточно, чтобы стать одной из наиболее эффективных организаций, содействующих инвестициям, в мире и самой эффективной в Восточной Азии по результатам МОНПИ-2012. InvestHK также относится к числу организаций, которые последовательно реформируют свою деятельность, начиная с проведения первого исследования МОНПИ в 2006 году (см. вставку 4).

Два из наиболее заметно улучшивших свои показатели АПИ представляют наименее развитые страны, и одно из них – Йеменское – добилось улучшения работы с запросами в обстановке политических потрясений в регионе 2011 года, что служит доказательством способности любого АПИ достигнуть максимальных результатов в содействии инвестициям при правильном выборе приоритетов даже при ограниченных ресурсах.

Вставка 4. Гонконгское InvestHK: нет предела совершенству

«Мы всегда в процессе разработки». Это философский принцип, лежащий в основе подхода «кайдзен» гонконгского агентства InvestHK, и основной фактор, определяющий его уникальное положение в качестве организации, постоянно стремящейся к улучшению своей деятельности. Получивший известность благодаря корпорации «Toyota Motor» принцип кайдзен предусматривает постоянный анализ и совершенствование организационных процессов. Благодаря применению этого принципа, считает InvestHK, ему удалось достичь значительных и стабильных успехов на пути продвижения от АПИ со средними показателями эффективности, согласно оценке МОНПИ-2006, к хорошим показателям МОНПИ2009 и, наконец, стать одним из лучших в мире АПИ, демонстрирующих наилучшую практику, согласно МОНПИ2012. Заместитель генерального директора по содействию инвестициям Эндрю Дэвис объясняет актуальность такой мотивации: «Мы успешны лишь в той мере, в какой хороши наши последние результаты, поэтому мы всегда стремимся найти новые возможности и быть готовыми, как организация, извлечь из них максимальную выгоду».

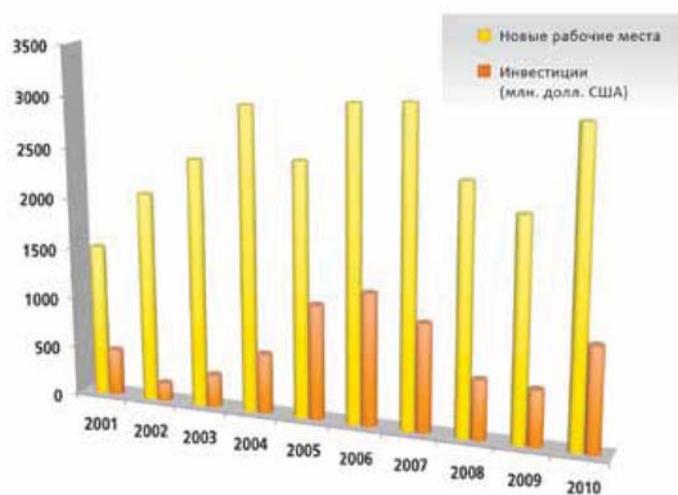
Принятая в InvestHK практика непрерывной самооценки и совершенствования опирается на очень широкий круг участников и учитывает идеи и предложения от сотрудников всех уровней, от акционеров и, самое главное, от клиентов. «Мы ориентированы на рынок, а не на продукты. Нам приходится адаптироваться к рынку, удовлетворяя постоянно меняющиеся потребности наших клиентов», – говорит заместитель генерального директора по содействию инвестициям Чарльз Нг.

Поскольку крупные многонациональные компании располагают достаточными внутренними ресурсами, чтобы выйти на гонконгский рынок без проблем, основное поле деятельности InvestHK – оказание поддержки зарубежным МСП. Имея меньше ресурсов, МСП, соответственно, выше ценят связи в промышленности и правительстве, которые им может обеспечить InvestHK. Эти МСП представляют собой исключительно многообразный и динамичный сегмент рынка, а процесс непрерывного совершенствования InvestHK позволяет ему умело адаптировать для них свои услуги, модифицируя свои приоритетные секторы, реорганизуя кадровый состав своих подразделений и нанимая специалистов соответствующего профиля. «Надо знать, предмет, о котором идет речь. Очень важно знать свой продукт [предлагаемое конкретной отраслью преимущество] и верить в него. Нельзя продать то, во что ты сам не веришь», – говорит г-н Дэвис.

Компании, получающие поддержку от InvestHK со времени его образования в июле 2000 года, сообщают о важных результатах для города: привлечено свыше 7 млрд. долл. США прямых иностранных инвестиций и создано более 25 тысяч новых рабочих мест.

Эта организация, построенная по отраслевому принципу, также создает идеальные условия отраслевым рабочим группам для ознакомления с последними тенденциями среди клиентов и отслеживания этих тенденций, например, используя LinkedIn, Flickr и Twitter, что позволяет наладить более тесные связи с потенциальными клиентами, СМИ и распространителями по всему миру. Как разъясняет г-н Нг, «в конечном счете, это человеческий бизнес. Люди покупают людей».

Таким образом, какие бы изменения не происходили, один принцип InvestHK остается неизменным: персонал должен быть лучшим и наиболее подготовленным, обладать специализированными знаниями и руководствоваться установкой «клиент прежде всего». По словам г-н Нг и Дэвиса, они сумели собрать такую команду благодаря пониманию сильных сторон своих сотрудников. В частности, их персонал состоит как из государственных служащих, набранных через обычные государственные механизмы подбора кадров, так и негосударственных служащих, набранных на открытом рынке. Это означает, что штат представляет собой сильную сборную команду из сотрудников, хорошо знакомых с системой государственных учреждений и способных помочь инвесторам эффективно взаимодействовать с ней, и сотрудников, которые привнесут более специализированные навыки и опыт работы в частном секторе и промышленности. При правильной расстановке таких ресурсов складывается мощная комбинация с точки зрения интересов инвесторов.



Примечание: валюта конвертирована из гонконгских долларов по курсу 1 ГКД = 0,128466 долл. США

Департамент Группы организаций Всемирного банка по вопросам инвестиционного климата
Департамент Группы организаций Всемирного банка по вопросам инвестиционного климата оказывает правительствам помощь в проведении реформ, направленных на улучшение инвестиционного климата в их странах, а также на привлечение и удержание инвестиций, способствуя, тем самым, развитию конкурентных рынков, ускорению роста и созданию рабочих мест. Финансирование предоставляется Группой организаций Всемирного банка (IFC, MIGA и Всемирным банком) и 15 партнерами-донорами в рамках механизма донорского финансирования КСИК.



В сотрудничестве с

