



## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ЛОКАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА И АКТУАЛЬНЫЕ УРОКИ ДЛЯ РОССИИ


Дмитрий Колобов, Директор  
Стратегическое развитие


17 ноября 2015 г.

Международный форум оборудования и инновационных решений  
нефтегазовой и добывающей отрасли «Разведка, добыча, переработка 2015»

**СИБУР**

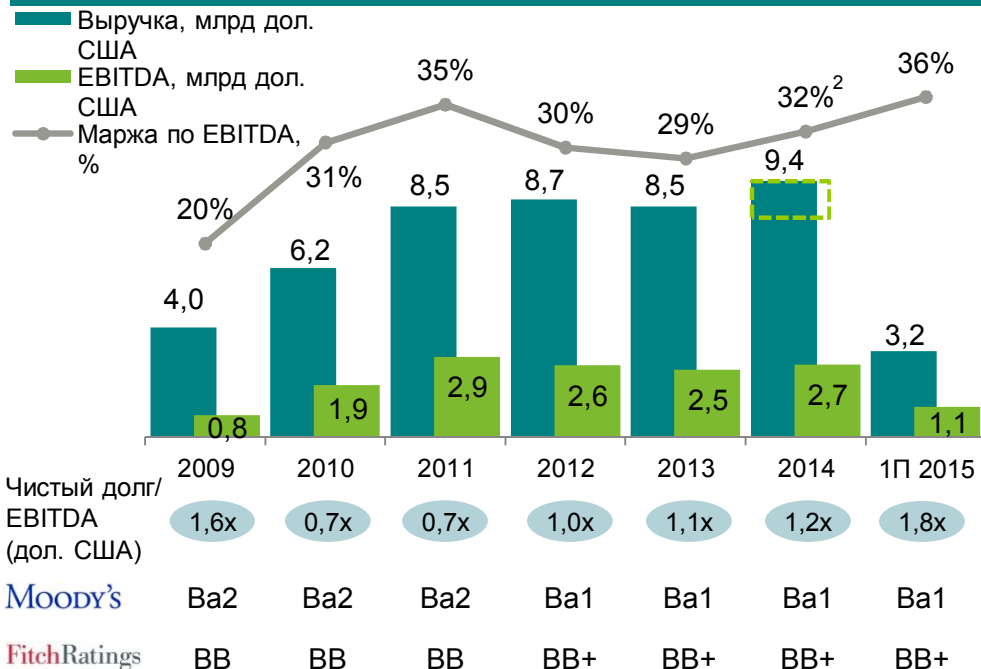
# СОДЕРЖАНИЕ

- 
1. СИБУР сегодня
  2. Международный опыт локализации – кейсы стран
    - 2.1. Сингапур
    - 2.2. Индия
  3. Основные выводы

- 
1. **СИБУР сегодня**
  2. **Международный опыт локализации – кейсы стран**
    - 2.1. Сингапур
    - 2.2. Индия
  3. **Основные выводы**

# СИБУР СЕГОДНЯ

## Финансовые показатели<sup>(1)</sup>



## Конкурентные преимущества СИБУРа

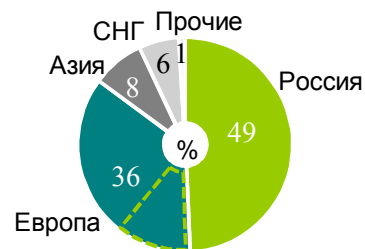
- СИБУР является уникальной вертикально-интегрированной газоперерабатывающей и нефтехимической компанией.
  - 1 Вертикально-интегрированная бизнес-модель — основа финансовой стабильности
  - 2 Надежный доступ к источникам сырья
  - 3 Высокая диверсификация продуктового портфеля
  - 4 Лидирующие позиции на растущем нефтехимическом рынке России
  - 5 Уникальные возможности роста
- Компания с одним из самых высоких рейтингов в России:
  - ✓ Ba1/Moody's (подтвержден в марте 2015 года) и BB+/Fitch (подтвержден в феврале 2015 года); без понижений в течение кризиса 2008/09гг.

## Ключевые факты

### Выручка по продуктам (2014)



### Выручка по регионам (2014)



- 26 производственных площадок в России
- Более 25 тысяч сотрудников
- Более 1 400 крупных клиентов в 75 странах в разнообразных потребляющих отраслях

Трейдинговые операции по нефти через морской терминал в Усть-Луге, прекращены в 2015г.

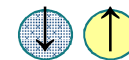
(1) Валюта отчетности СИБУРа — российский рубль. Показатели в долларах США рассчитываются по валютному курсу, среднему за соответствующий период и на конец периода. Все финансовые показатели СИБУРа за 2009-2012 гг. в презентации основаны на данных аудированной комбинированной финансовой информации по МСФО, откуда исключены результаты деятельности предприятий по производству и продаже минеральных удобрений и шин, проданных СИБУРом в декабре 2011 г., за все отчетные периоды.

(2) Расчетное значение маржи по EBITDA без учета трейдинговых операций через терминал в Усть-Луге.

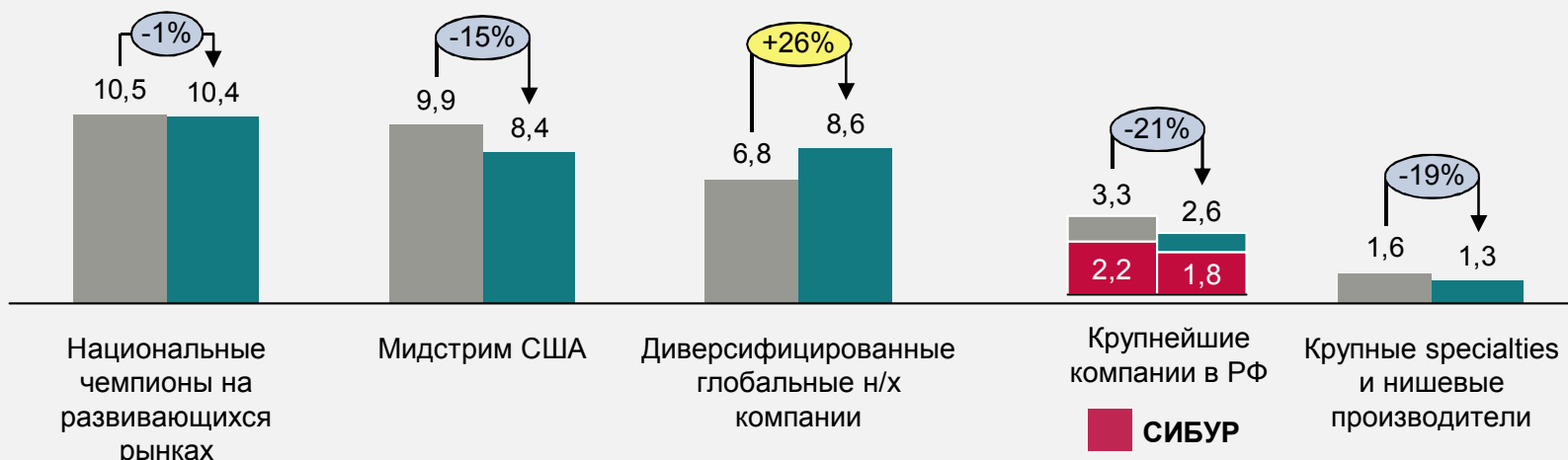
# СИБУР ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ КРУПНЕЙШИХ ГЛОБАЛЬНЫХ ОТРАСЛЕВЫХ ИНВЕСТОРОВ

Инвестиции конкурентов<sup>1</sup> СИБУРа, млрд \$

■ 2013 ■ 2014



Инвестиции по группам



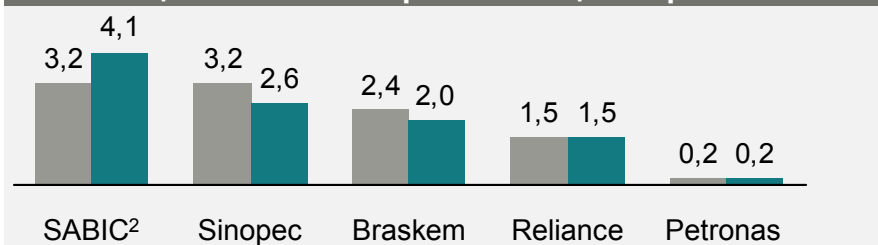
• Совокупные инвестиции рассмотренных компаний в 2014 г. остались на уровне прошлого года

• В 2014 г. среди рассмотренных компаний инвестиции свыше \$2 млрд совершили SABIC, Sinopec, Braskem, Dow, BASF, ExxonMobil, EPP, MarkWest. Инвестиции СИБУР составили \$1,8 млрд

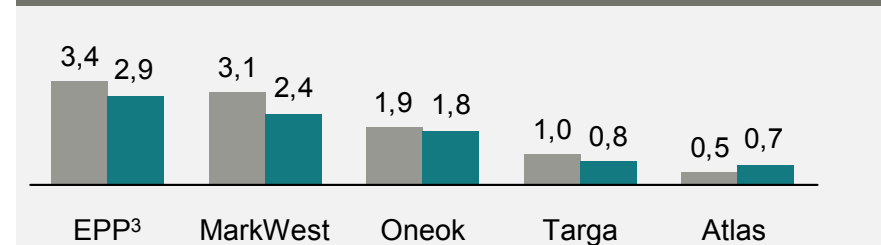
• В 2014 г. доля инвестиций в выручке максимальна у СИБУР – 19%, у остальных она в среднем составляет 7% (без учета midstream)

Инвестиции по компаниям

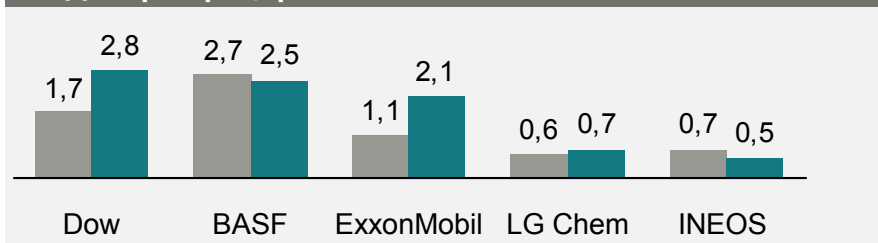
## Нац. чемпионы на развивающихся рынках



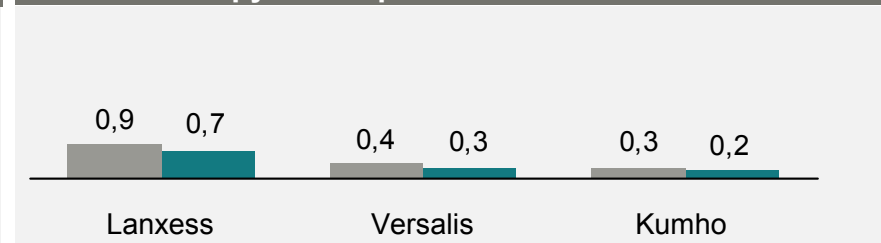
## Midstream США




## Диверсифицированные глобальные н/х компании

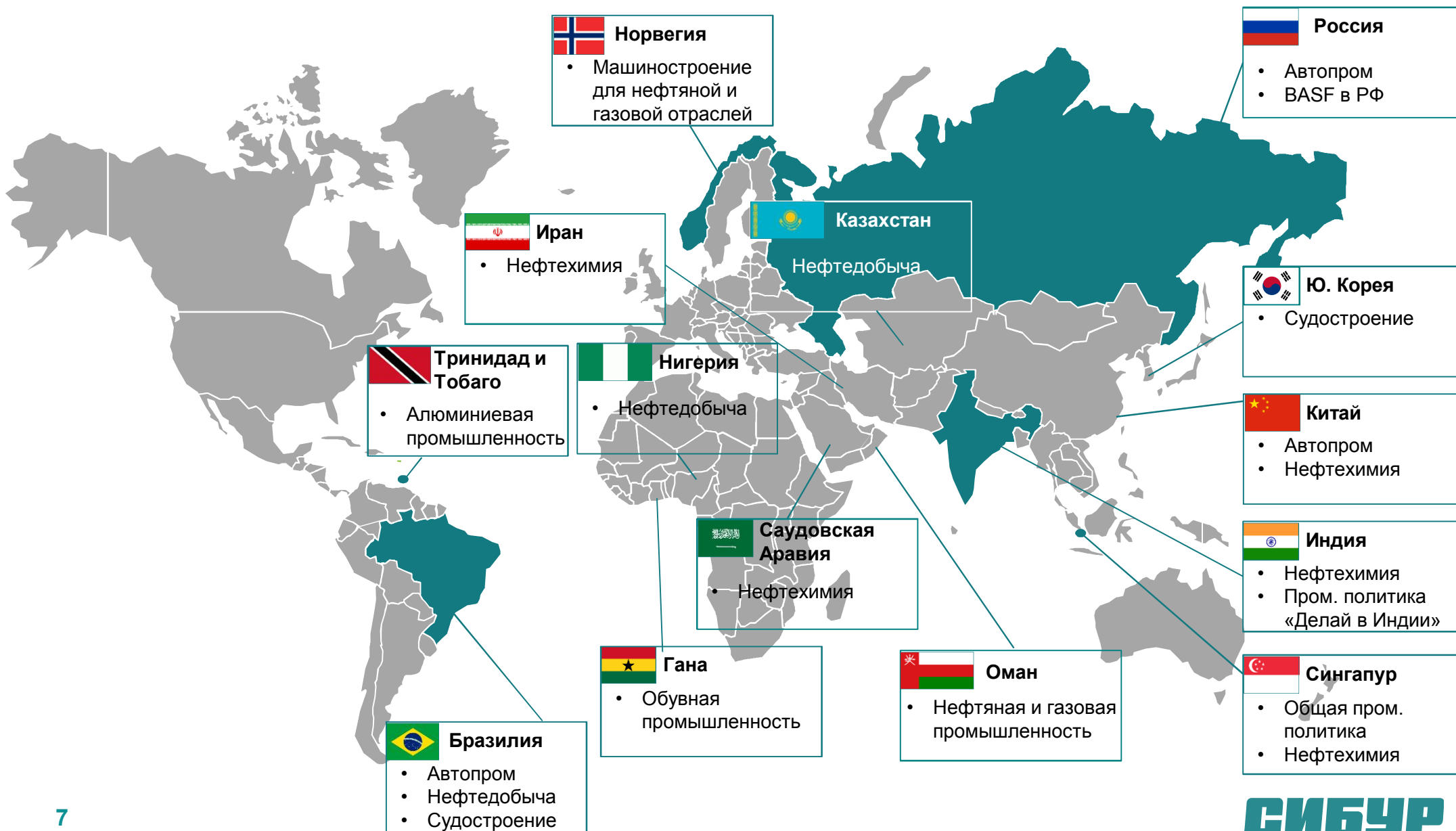


## Крупные specialties и нишевые



- 
1. СИБУР сегодня
  2. **Международный опыт локализации – кейсы стран**
    - 2.1. Сингапур
    - 2.2. Индия
  3. Основные выводы

# МЫ ПРОАНАЛИЗИРОВАЛИ ОПЫТ ПРОГРАММ ПРОМЫШЛЕННОГО ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ И ЛОКАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА (ИЗ/ЛП) В РЯДЕ КРУПНЕЙШИХ ПО ТЕМПАМ РОСТА СТРАНАХ МИРА





*Все, что у нас было – это трудолюбивые люди, хорошая базовая инфраструктура и правительство, которое решило быть честным и компетентным. (Ли Куан Ю)*

1. СИБУР сегодня
2. Международный опыт локализации – кейсы стран
  - 2.1. Сингапур
  - 2.2. Индия
3. Основные выводы



# СИНГАПУР. РЕАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ



1959-1966

**Цель:** создание рабочих мест и ликвидация зависимости от транзитной торговли за счет создания большого количества взаимодополняющих отраслей экономики

**Меры:**

- Реализация инфраструктурных проектов
- Создание и развитие трудоемких отраслей (обувная, текстильная пр-ть и т.д.)
- Защита внутреннего рынка за счет увеличения количества импортных квот
- Ограничения для иностранных компаний
- Но! Для поддержания международной торговли создана зона свободной торговли

1966-1985

**Цель:** реструктуризация экономики с переходом к капиталоемким и высокотехнологичным отраслям, развитие сферы услуг и внешней торговли

**Меры:**

- Привлечение ПИИ – предоставление налоговых льгот в обмен на обязательства по объему инвестиций и вводу современных мощностей
- Прямое финансирование собственной промышленности
- Создание особых промышленных зон

1985-1997

**Цель:** наращивание объемов производства в наукоемких отраслях и услугах с высокой добавленной стоимостью

**Меры:**

- Перевод трудоемких отраслей местных производителей в страны с более низкой стоимостью труда
- Поддержка малого и среднего бизнеса (прямые инвестиции, льготное кредитование)
- Приватизация части гос. компаний
- Инвестиции в НИОКР
- Стимулирование сингапурских инвестиций за рубеж

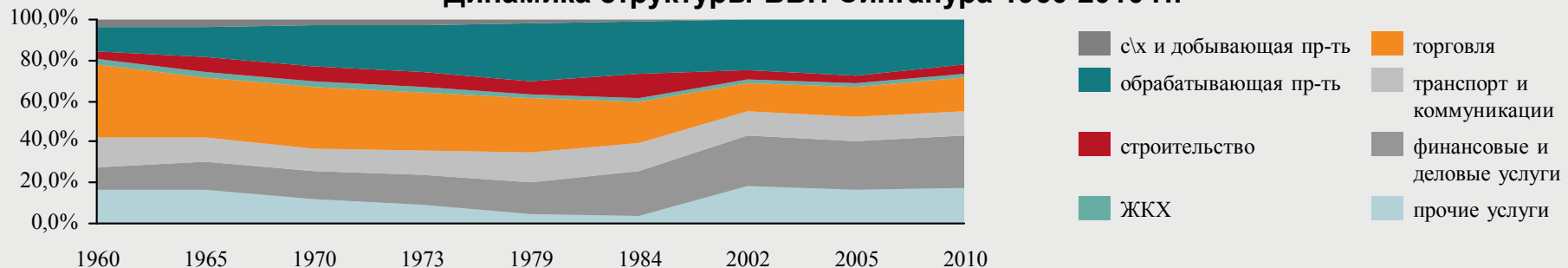
1998-н.в.

**Цель:** поддержание экономического роста, дальнейшее инновационное развитие

**Меры:**

- Государственные программы по поддержке малого и среднего бизнеса в сфере инновационного развития
- Развитие кадрового потенциала
- Поддержка промышленности с целью не допустить перекося в структуре экономики в сторону услуг

Динамика структуры ВВП Сингапура 1960-2010 гг.





## Институциональные

- Совет по экономическому развитию – привлечение ПИИ, сотрудничество с международными компаниями
- Агентство по международному предпринимательству – продвижение сингапурских компаний за рубежом и поддержка зарубежных инвестиций
- Агентство по науке, технологиям и исследованиям – реализация стратегий в области научно-технической политики (обеспечение экономики квалифицированными научными кадрами, поддержка исследовательских программ в университетах и научных институтах)
- Государственные предприятия в стратегических отраслях
- Создание инфраструктурных и промышленных зон на кластерной основе (Джуронг, Пулау Буком, портовые и логистические кластеры)

## Финансовые

- Создание целевых фондов для финансирования развития отраслей (фонд повышения квалификации, 1970-е гг., Национальный фонд производительности, 2011г., Фонд развития предприятий, 2011 г. и пр.)
- Льготное кредитование крупного, среднего и малого бизнеса



## Правовые

- Законы, регулирующие правовые отношения работодателя и работников



## Фискальные

- Налоговые льготы и скидки, отсрочка налоговых платежей
- Возврат НДС
- Ускоренная амортизация



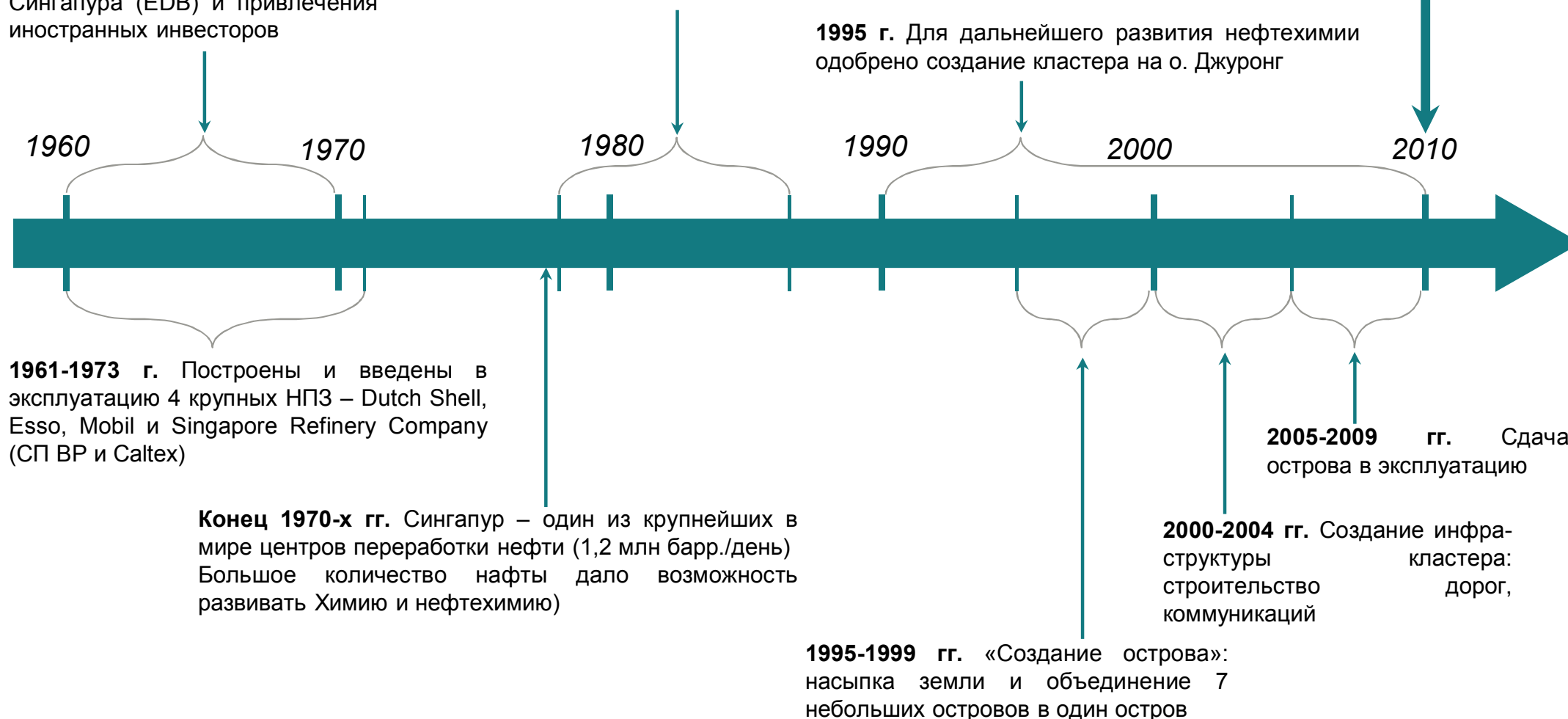
# СИНГАПУР. ОСНОВНЫЕ ВЕХИ РАЗВИТИЯ ХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ



**1961 г.** Создание Совета экономического развития Сингапура (EDB) и привлечения иностранных инвесторов

**1978-1984 г.** Строительство и ввод в эксплуатацию первого нефтехимического производства как в консорциуме с японскими, американскими и европейскими партнерами под лидерством Sumitomo Chemical LTd. Комплекс состоит из нафтового пиролиза и производств ПЭ, ПП, гликолей и пр.

**2010 г.** Сингапур входит в тройку мировых центров нефтепереработки. Доля химической отрасли в промышленном производстве – 37%<sup>1</sup>



**11** Примечание: 1 – с учетом фармацевтической промышленности, по итогам 2010 г.  
Источники: McKinsey&Company, Singapore's Economic Development Board, American Institute of Chemical Engineers, материалы СИБУР

# СИНГАПУР. ГОСУДАРСТВО ВЫСТУПИЛО ОСНОВНОЙ ДВИЖУЩЕЙ СИЛОЙ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ ЧЕРЕЗ ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ПОДДЕРЖКУ ИНВЕСТОРОВ



## Предпосылки

- Выгодное для международной торговли геополитическое положение страны в центре АТР
- Ограниченный внутренний рынок, экспортоориентированная экономика
- Государственный курс на развитие капиталоемких и высокотехнологичных отраслей промышленности в 1960-1970-е гг. и курс на поддержание экономического роста страны в 1980-2000-е гг.
- Наличие НПЗ – источников сырья для нефтехимии

## Меры господдержки отрасли

- Институциональная поддержка (создание ответственных гос. органов и компаний по содействию инвесторам, система «единого окна» для инвесторов, предоставление территории для производства)
- Льготный налоговый режим для инвесторов
- Предоставление необходимого объема кредитования инвесторам
- Прямые инвестиции в создание кластера на о. Джуронг (инвестиции в насыпку земли инфраструктуру ~8 млрд. долл. США)
- Инвестиции в образование и науку
- Правовая поддержка - регулирования законодательства по труду, окружающей среде и безопасности для создание оптимального инвестиционного климата

## Результаты

- Сингапур входит в тройку мировых центров нефтепереработки
- Один из трех крупнейших мировых центров торговли нефтепродуктами
- Центр ценообразования для Азиатского рынка
- Один из трех крупнейших центров по производству и обслуживанию оборудования для нефтегазовой отрасли
- Доля химической отрасли в промышленном производстве 42,3%<sup>1</sup> в 2012 г. против 15% в 1995 г.
- Количество занятых в отрасли – более 40 тыс. чел., средняя заработная плата в отрасли почти в два раза выше средней заработной платы в промышленности Сингапура

Примечание: 1 – с учетом фармацевтической промышленности

**СИБУР**

# ПРАВИТЕЛЬСТВО СИНГАПУРА ИГРАЛО ВАЖНУЮ РОЛЬ КАК НА СТАДИИ СОЗДАНИЯ КЛАСТЕРА НА О. ДЖУРОНГ, ТАК И ПОСЛЕ ЕГО ВВОДА В ЭКСПЛУАТАЦИЮ



## Ключевые действия Правительства

### Создание государственной организации (гос. Компания **ЖТС** <sup>1)</sup> для управления проектом

- Действует как землевладелец, владелец инфраструктуры
- Подотчетна Министерству Торговли и Промышленности

### Максимальное обеспечение инвесторов инфраструктурой со стороны государства

- Строительство базовой инфраструктуры (дороги, терминалы, логистические центры)
- Создание капиталоемких объектов (газопроводы, хранилища, морские нефтебазы)
- Поддержка в научно-исследовательских работах
- Обеспечение равного доступа к инфраструктуре для всех участников

### Тесное взаимодействие с инвесторами

- Строительство инфраструктуры принимает во внимание пожелания потенциальных инвесторов

### Правительство не вмешивается в операционное планирование и ценообразование между резидентами

## Характеристики кластера

- Площадь о. Джуронг – 45 км<sup>2</sup>
- Инвестиции государства:
  - \$4 млрд – отсыпка территории;
  - \$4 млрд – базовая инфраструктура;
- Инвестиции 94 компаний-резидентов с 2000 г. составили \$31 млрд
- Совокупная выручка резидентов – \$70 млрд в год
- Крупнейшие якорные инвесторы: BASF, Exxonmobil, Dupont, Mitsui Chemicals, Shell, Singapore Petroleum, Sumitomo Chemical и прочие
- Один из 10 крупнейших мировых нефтехимических хабов
- Производство полиолефинов – 2 млн т/год, полистирола – 0,3 млн т/год
- Один из 5 крупнейших наливных портов
- Крупнейший азиатский хаб по смазочным маслам
- Штаб-квартиры 8 из 9 крупнейших компаний по производству ароматизаторов и вкусовых добавок



1. СИБУР сегодня
2. Международный опыт локализации – кейсы стран
  - 2.1. Сингапур
  - 2.2. Индия**
3. Основные выводы

# ИНДИЯ. ОСНОВНЫЕ ВЕХИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕХИМИИ



**1960-1980 гг.** Высококонцентрированная отрасль со значительными барьерами входа, отсутствие доступа к иностранным инвестициям, ограничительная государственная политика и плановая экономика

**1980-е гг.** Начало государственных экономических реформ, либерализация торговли, снижение налоговых пошлин

**2007 г.** Создание инвестиционных регионов-кластеров PCPIR и развитие вокруг них промышленных парков (основными инвесторами являются индийские нефтегазовые и химические компании)

1960

1980

1990

2000

2010

Создание нефтехимических компаний (Indian Oil Corporation, Reliance, ONGC и др.)

**1991 г.** Запуск второго государственного плана по реструктуризации экономики: снятие лицензионных ограничений на производство в нефтехимии, снижение государственного влияния в принятии корпоративных решений, стимулирование увеличения потока иностранных инвестиций

**Нефтехимическая отрасль Индии является 6-ой в мире и 3-ей в Азии 192 млрд долл. ПИИ в период с 2009-2011 гг.**

Инвестиции в разработку технологий и развитие кадрового потенциала

Проведение программ модернизации и внедрения новейших технологий, повышения эффективности производства, внедрение "зеленых" технологий, улучшение инфраструктуры страны



Несмотря на проведение политики развития национальной нефтехимии, отрасль остается импортозависимой, особенно в секторе технологий и оборудования (например производство полистирола в Индии базируется на импортируемом стироле)

# НАИБОЛЕЕ АКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ ОТРАСЛИ НАЧАЛОСЬ В 1990-2000-Х ГГ.



## Предпосылки

- Растущий внутренний спрос на продукты нефтехимии наряду с низким уровнем потребления
- Индия – нетто-импортер нефтехимической продукции

## Цели

- 5-летний план развития отрасли (2007-2012 гг.) подразумевал активное развитие нефтехимии
- Рост спроса на крупнотоннажные полимеры с 5,3 млн т в 2007 г. до 12,5 млн т к 2012 г., на синтетические волокна с 2,4 млн т в 2007 г. до 5,8 млн т к 2012 г.

## Меры господдержки отрасли

- Финансовая поддержка: льготная налоговая и тарифная политика, государственные инвестиции в развитие технологий и развитие кадрового потенциала
- Административная поддержка: снятие лицензионных ограничений, устранение барьеров для прямых иностранных инвестиций
- Развитие инфраструктуры: создание инвестиционных регионов-кластеров (PCPIR) и развитие вокруг них промышленных парков по переработке пластика
- Развитие внутреннего спроса с целью увеличения внутреннего потребления пластика и синтетических волокон почти в 3 раза путем стимулирования потребления в индустриях-локомотивах роста
- Проведение программ модернизации для внедрения новейших технологий, повышения эффективности производства, обеспечения условий внедрения "зеленых" технологий



# ПЛАН СОЗДАНИЯ НЕФТЕХИМИЧЕСКИХ КЛАСТЕРОВ ПРЕДПОЛАГАЛ КООРДИНАЦИЮ ДЕЙСТВИЙ ВЛАСТЕЙ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ И ЧАСТНЫХ КОМПАНИЙ



Описание плана	Роли центральных и местных властей	Основные результаты	Основные проблемы
<ul style="list-style-type: none"><li>2007 г. – принятие решения о целенаправленном создании инвестиционных регионов для нефтехимического производства (PCPIR<sup>1</sup>) на базе существующих и новых производств</li><li>Роль государства:<ul style="list-style-type: none"><li>Выбор мест для размещения зон</li><li>Развитие базовой инфраструктуры (за счет государственных средств и государственно-частного партнерства)</li><li>Создание условий для привлечения инвестиций</li></ul></li><li>Государственные компании (IOCL, ONGC, HPCL) выступают "якорными" заказчиками для развития зон и строительства новых предприятий</li><li>Минимум 40% территории должно быть отдано производству, остальное – коммерческая, обслуживающая, жилая инфраструктура</li><li>В зонах действует режим свободной торговли</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Роль центрального правительства:<ul style="list-style-type: none"><li>Координация действий между министерствами центрального правительства и властями штата</li><li>Мониторинг прогресса открытия зон, обеспечение соблюдения экологических и других требований</li><li>Обеспечение доступа к внешней по отношению к выделенной зоне инфраструктуре (ж/д, дороги, порты, аэропорты, связь)</li></ul></li><li>Роль правительства штата:<ul style="list-style-type: none"><li>Получение разрешения у центрального правительства на открытие выделенных зон и приобретения земли</li><li>Предоставление доступа к инфраструктуре внутри выделенной зоны (э/энергия, вода, дороги, система стоков и канализации), создание условий для обеспечения условий соблюдения требований по промыш. и эколог. безопасности</li><li>Предоставление дополнительных льгот для инвесторов</li><li>Развитие и управление выделенной зоной (через Управляющий совет)</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Утверждение официальной правительственной программы в марте 2007 г.</li><li>В 6 штатах удалось привлечь "якорные" компании для размещения нефтехимических производств</li><li>Общий объем заявленных инвестиций чуть менее 300 млрд долл. США</li><li>В данный момент 5 штатов получили официальное разрешение на создание PCPIR на своей территории, еще 1 штат находится в процессе получения разрешений</li><li><b>К началу 2015 г. единственный реализованный проект – зона Дахей в штате Гуджарат, таким образом, освоено всего около 10% заявленных инвестиций</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Отсутствие временных целей по открытию PCPIR</li><li>Отсутствие концепции "одного окна" для получения разрешений и предоставления информации от государственных органов</li><li>Размытая позиция государства по поводу получения налоговых льгот для производителей, инвестирующих в открытие предприятий на территории выделенных зон</li><li>Недостаточно проработанная концептуальная документация по кластерам и отсутствие ТЭО</li><li>Проблемы с инфраструктурой и возможный дефицит ресурсов (электроэнергия, вода) в случае реализации проектов</li></ul>

# ОДНА ИЗ МЕР ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ НЕФТЕХИМИИ– СТИМУЛИРОВАНИЕ СПРОСА ПОТРЕБЛЯЮЩИХ ОТРАСЛЕЙ



Отрасль	Факторы роста спроса на нефтехимию	Пример господдержки
Упаковка	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Переход на полностью полимерную упаковку пищи</li><li>▪ Замена традиционной упаковки на изделия из пластика</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Власти законодательно запрещают продажу продуктов питания в открытой таре, т.е. все продукты должны быть полностью упакованы</li></ul>
Строительство	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Увеличение потребления пластика в строительстве жилой и коммерческой недвижимости</li><li>▪ Рост инфраструктурных проектов с высоким потреблением пластика (например, трубопроводы, ирригация)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Правительство объявило о существенных инвестициях в инфраструктуру – например 500 млрд долл. США с 2007 до 2012 гг.; 1 трлн долл. США между 2012 и 2017 гг.</li></ul>
Авто-промышленность	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Низкий уровень применения пластика (6-10%), который, как ожидается, удвоится в ближайшие 5 лет за счет требований по снижению потребления топлива и повышению эффективности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Регуляторные требования выходят на уровень международных требований (например, существенное снижение акцизов и импортных пошлин)</li><li>▪ Ужесточение норм по выбросам, что в результате приведет к более эффективным по топливу автомобилям</li></ul>

- Изменения регуляторной поддержки обеспечивают рост в отраслях потребителей нефтехимии и, в результате, косвенно увеличивают спрос на нефтехимию
- Требуется тесное взаимодействие правительственных структур для эффективного стимулирования спроса на нефтехимическую продукцию

# СТАРТОВАВШАЯ В 2015 Г. ГОСПРОГРАММА «ДЕЛАЙ В ИНДИИ» МОЖЕТ ДАТЬ НОВЫЙ СТИМУЛ РАЗВИТИЮ ОТРАСЛИ



## Предпосылки

- Замедление темпов экономического роста
- Снижение объемов прямых иностранных инвестиций (ПИИ)
- Перекос в структуре ВВП в сторону сектора услуг
- Демография: большое количество работоспособного населения с низкой квалификацией

## Цели программы

- Увеличение темпов роста экономики
- Увеличение годовых темпов роста промышленности до 12-14%
- Рост доли производства в ВВП с 16% до 26% к 2026 г.
- Стимулирование инвестиций и инноваций
- Рост добавленной стоимости и доли высокотехнологичных отраслей и промышленной инфраструктуры
- Развитие человеческих ресурсов, создание новых рабочих мест (100 млн раб. мест в промышленности к 2020 г.)
- Защита интеллектуальной собственности
- Повышение конкурентоспособности индийской промышленности

## Основные инструменты

### Существующая политика

#### Политика развития производства

- Создание национальных инвестиционных и производственных зон (вдоль основных ж/д коридоров страны)
- Упрощение регуляторной среды
- Поглощение технологий
- Льготы и поощрения

#### Развитие прямых иностранных инвестиций

- Снятие запрета/ограничений на ПИИ в некоторые сектора промышленности


#### Программа защиты интеллектуальной собственности

- Участник международных договоров и конвенций в сфере защиты интеллектуальной собственности и др.

### Новые инициативы программы

#### Новые инициативы программы

- Упрощение регистрации бизнеса, получения лицензий и разрешений
- Создание новых городов и индустриальных зон
- Программы и институты развития молодежи
- Для иностранных инвестиций открыты оборонпром, строительство и железнодорожный сектор

- 
1. СИБУР сегодня
  2. Международный опыт локализации – кейсы стран
    - 2.1. Сингапур
    - 2.2. Индия
  3. **Основные выводы**

# ПРОМЫШЛЕННОЕ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ И ЛОКАЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА – КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Критические факторы успеха	Детализация	Критические факторы успеха	Детализация
Цели и роль национального государства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Политические цели (оборона, безопасность, жизнеобеспечение)</li> <li>• Социальные цели (здравоохранение, образование, пенсионная система)</li> <li>• Экономические цели (темпы роста, благосостояние/доходы, инфляция)</li> <li>• Отраслевые и региональные приоритеты ИЗ/ЛП («дорожные карты»)</li> <li>• Стратегия, ресурсы и механизмы для ИЗ/ЛП (в т.ч. механизмы контроля успеха)</li> </ul>	Экспертиза и компетенции регуляторов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Научно-техническая экспертиза</li> <li>• Строительная и производственная экспертиза</li> <li>• Финансово-экономическая экспертиза</li> <li>• Международный опыт</li> </ul>
Долгосрочный спрос на локализованную продукцию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутренний государственный спрос (госзаказ)</li> <li>• Внутренний частный спрос (промышленный и бытовой)</li> <li>• Экспортный потенциал</li> </ul>	Развитие национальных компаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фильтры и критерии для господдержки (создание «короткого списка» национальных лидеров на базе существующего потенциала)</li> <li>• Дифференцированные программы развития для госкомпаний, крупного частного бизнеса и МСБ</li> <li>• Жесткий конкурентный подход («победители и проигравшие»)</li> </ul>
Фактор времени для программ ИЗ/ЛП	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Политический / нормативный / организационный цикл (от простого – к сложному)</li> <li>• Временной цикл НИОКР</li> <li>• Временной цикл промышленного проектирования / ОПЭ</li> <li>• Временной цикл строительства / ПНР</li> <li>• Временной цикл создания / доводки промышленной инфраструктуры</li> <li>• Временной цикл подготовки кадров</li> </ul>	Трансфер доступных международных технологий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Точный баланс / учет политических и конкурентных факторов (НДТ)</li> <li>• Прагматичный подход (отдача на ПИИ / рост объемов бизнеса vs рост уровня локализации)</li> <li>• Фильтры и критерии приоритетного привлечения международных компаний</li> <li>• Международная кооперация и производственные цепочки в «дружественных географиях»</li> </ul>
Стартовые условия в целевых отраслях	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Состояние производственных активов</li> <li>• Состояние научно-технического и проектного потенциала, патенты и ИС</li> <li>• Кадровая ситуация</li> <li>• Промышленная инфраструктура</li> <li>• Глобальные и региональные конкуренты / партнеры</li> </ul>	«Цена вопроса» и целевые ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка и гарантия доступных ресурсов государства для программ ИЗ/ЛП</li> <li>• Оценка и «контрактование» частных инвестиций (национальных, международных) для программ ИЗ/ЛП</li> </ul>

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ИЗ/ЛП – НЕКОТОРЫЕ АКТУАЛЬНЫЕ УРОКИ ДЛЯ РОССИИ

Международный опыт УСПЕШНЫХ программ промышленного ИЗ/ЛП объединяет ряд общих элементов и подходов:

- Четкая и **последовательная государственная политика** и администрирование ИЗ/ЛП
  - Детализация политических и социально-экономических целей, и соответственные отраслевые и региональные приоритеты
  - Законодательные и нормативные акты + четкая административная организация + материальные ресурсы
  - Критерии господдержки и метрики / цели ИЗ/ЛП
  - «Марафонский подход»
- Достаточная и наращиваемая **экспертиза государства и корпораций, и учет стартовых условий в приоритетных отраслях**
  - Научно-техническая экспертиза
  - Инвестиционно-экономическая экспертиза
  - Понимание стартовых условий и позиций глобальных конкурентов и партнеров
  - Решения на базе прагматичного экспертного фундамента
- Понятный, предсказуемый и прозрачный **долгосрочный спрос на локализуемую продукцию**
  - Государственный спрос (конкурентный государственный заказ)
  - Директивная и стимулирующая поддержка внутреннего частного спроса
  - Последовательная поддержка экспортных каналов для локализуемого производства
  - Интеграция цепочек отраслевых и межотраслевых цепочек «спрос-предложение»
- Детализированные долгосрочные **отраслевые «дорожные карты»**
  - Обязательства государства
  - Обязательства частного бизнеса
  - Вехи и контрольные точки
- Последовательные долгосрочные **инвестиции в человеческий капитал** (национальные кадры, международные сотрудники)
  - Образовательные программы (гос-во), «заточенные» под отрасли приоритетного развития
  - Материально стимулирование «кадровых» инвестиций частных компаний со стороны гос-ва
- **Жесткий конкурентный процесс, где выживают наиболее эффективные** национальные (лидеры), и наиболее адаптивные международные компании
  - Опережающее развитие наиболее конкурентных национальных компаний, как в сегменте крупного бизнеса, так и МСБ
  - Локализация и трансфер наиболее конкурентных (НДТ) международных технологий, диверсификация международных партнерств

# ТРЕБОВАНИЯ ГОСУДАРСТВА К ДОЛЕ ЛОКАЛЬНОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАМКАХ КОМПАНИИ ИЛИ ПРОЕКТА ЗАВИСИТ ОТ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ

- Локальная вовлеченность (Local content) – **требование государства к компаниям по обеспечению определённой доли местного персонала, поставщиков, подрядчиков, технологий, социальных обязательств**
- Понятие и способы ее оценки варьируется от страны к стране и может включать в себя как только одно из описанных требований, так и несколько



- Чем **выше привлекательность** отрасли для инвесторов, тем **жестче требования государства** к локальной вовлеченности с целью получения дополнительной выгоды от пользования местными ресурсами, при этом **большую часть затрат** по обеспечению этих требований **будет нести бизнес**
- При **низкой привлекательности** для инвесторов (неразвита отрасль или рынок) **требования к локальной вовлеченности минимальны**, а **государство стремится создать необходимые условия** для обеспечения оптимального инвестиционного климата для бизнеса (налоговые льготы, гос. инвестиции, создание индустриальных парков и проч.)
- Существует также категория, когда **при высокой привлекательности рынка государство практически не вмешивается в его регулирование**, в этом случае **бизнес имеет возможность развиваться самостоятельно**, не неся дополнительных затрат, но и не получая дополнительной выгоды от развития в конкретном регионе присутствия
- Бывает также, что при **низкой привлекательности рынка государство пытается получить дополнительную выгоду** от присутствующих в стране компаний за счет дополнительных требований к локальной вовлеченности. Но такие меры ведут к еще большему ухудшению инвестиционного климата, так как **бизнес не хочет или не способен нести бремя дополнительных затрат**

Источник: анализ СР

## ВЫВОДЫ

При анализе наиболее успешных кейсов развития собственной промышленности был выявлен ряд закономерностей:

- **Импортозамещение** никогда не проходило в чистом виде. Ему всегда предшествовала **локализация иностранных производителей**, которые, как правило, **были обязаны привнести в отрасль передовой опыт и технологии**
- Требования к росту локальной вовлеченности должны вводиться постепенно, быть ограниченными по времени и иметь понятные механизмы отказа от этих требований с заданными сроками (Алуизио де Лима-Кампос, профессор, руководитель ABCI Institute<sup>1</sup>). **Процесс развития** собственной промышленности занимает довольно **длительный временной горизонт (10-20 лет)**
- **Государственные меры** развития собственных производителей **должны стимулировать производственную цепочку** с помощью поощрений, а не через политику ограничений. Политика должна включать четкие цели и систему поощрений за достижения этих целей и штрафов в случае их невыполнения (Алуизио де Лима-Кампос, профессор, руководитель ABCI Institute<sup>1</sup>)
- **При недостаточной привлекательности рынка** для инвесторов попытки государства получить дополнительную выгоду от присутствующих в стране компаний за счет **повышения требований к локальной вовлеченности ведут к еще большему ухудшению инвестиционного климата**, так как бизнес не хочет или не способен нести бремя дополнительных затрат
- Требования к локальной вовлеченности **должны приниматься с учетом норм ВТО во избежание нарушения свободной конкуренции**. Установление фиксированных высоких процентов локальной вовлеченности, как правило, применялось странами до вступления в ВТО, после – требования должны были быть скорректированы или элиминированы
- Для роста качества продукции необходимо создание или **сохранение конкуренции с иностранными производителями**