



**Немецкая экономическая группа в Беларуси  
Исследовательский центр ИПМ**

Аналитическая записка [PP/04/2015]

**Привлечение прямых иностранных  
инвестиций: рекомендации для  
Беларуси по использованию  
имеющегося потенциала.**

Александр Кнут, Кристина Волохонович

Берлин/Минск, июль 2015



**ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ЦЕНТР ИПМ**  
исследования • прогнозы • мониторинг

## **Информация об Исследовательском центре ИПМ**

---

Исследовательский центр ИПМ был создан в 1999 г. в рамках совместного проекта Института приватизации и менеджмента (Минск, Беларусь) и CASE – Центра социальных и экономических исследований (Варшава, Польша). Центр входит в исследовательскую сеть фонда CASE. Исследовательский центр ИПМ активно сотрудничает с Немецкой экономической группой в Беларуси (GET Belarus). В рамках данного сотрудничества Центр осуществляет информационно-аналитическую поддержку Национального банка, Министерства экономики, Министерства финансов и других государственных и негосударственных организаций, вовлеченных в процесс формирования экономической политики в стране.

Миссия Исследовательского центра ИПМ – содействие повышению национальной конкурентоспособности через разработку рекомендаций для экономической политики на основе экономических исследований и продвижение профессионального диалога по актуальным проблемам экономического развития.

### **Исследовательский центр ИПМ**

220088 Минск, Беларусь, ул. Захарова 50 б

Тел.: +375 (17) 2 100 105

Факс: +375 (17) 2 100 105

E-Mail: [research@research.by](mailto:research@research.by)

<http://www.research.by>

## **Информация о Немецкой экономической группе в Беларуси (GET Беларусь)**

---

Главной задачей Немецкой экономической группы в Беларуси является поддержание диалога по вопросам экономической политики с белорусским правительством, структурами гражданского общества и международными организациями. Эксперты Немецкой экономической группы имеют опыт консультирования по экономическим вопросам правительств ряда трансформационных стран, в том числе Украины, России и Молдавии. Исследовательский центр ИПМ и Немецкая экономическая группа предоставляют информационно-аналитическую поддержку Совету министров, Национальному банку, Министерству иностранных дел, Министерству экономики и другим учреждениям, вовлеченным в процесс формирования и реализации экономической политики в стране.

### **Немецкая экономическая группа**

c/o Berlin Economics

Schillerstr. 59

D-10627 Berlin

Tel: +49 30 / 20 61 34 64 0

Fax: +49 30 / 20 61 34 64 9

E-Mail: [info@get-belarus.de](mailto:info@get-belarus.de)

<http://www.get-belarus.de>

© 2015 Немецкая экономическая группа

© 2015 Исследовательский центр ИПМ

Все права защищены.

# **Привлечение прямых иностранных инвестиций: рекомендации для Беларуси по использованию имеющегося потенциала**

---

## **Резюме**

Привлечение прямых иностранных инвестиций (ПИИ) является очень важной проблемой для Республики Беларусь в силу того что: во-первых, ПИИ могут поспособствовать модернизации промышленности страны; во-вторых, ПИИ являются долгосрочными финансовыми вложениями которые положительно влияют на платежный баланс и на внешнеэкономический сектор; в-третьих, ПИИ могут поспособствовать диверсификации белорусской экономики особенно в том случае, когда они помогают выйти на новые рынки.

В работе показано, что у Беларуси имеется большой потенциал привлечения прямых иностранных инвестиций (ПИИ), который существенно превышает наблюдаемый в настоящее время их приток. Проведенный эконометрический анализ выявил, что потенциальный уровень ПИИ почти, на 50% выше, чем реальный. Похожая картина наблюдается при сопоставлении Беларуси с другими странами, хотя она на мировом рынке может конкурировать по ряду факторов, являющихся важными для инвесторов при принятии решения, например, по наличию квалифицированной рабочей силы. Тем не менее, Беларусь отстает от других стран в таких важных аспектах, как нормативно-правовая среда или поддержка инвесторов. Первое является долгосрочной задачей для государственных органов и рекомендации относительно улучшения данной среды уже неоднократно делались. Второе, как правило, входит в задачу агентства, содействующего привлечению инвестиций (АПИ). Такие агентства имеются в большинстве стран, однако в Беларуси нет учреждения, которое в полной объеме выполняло бы эти функции. Национальное агентство инвестиций и приватизаций (НАИП) не соответствует той модели, которая в мировой практике является успешной с точки зрения полномочий, авторитета, бюджета и возможностей, поэтому оно нуждается в реформировании.

В связи с этим, предлагается внести следующие изменения и корректировки в подходы и организацию процесса содействия привлечению инвестиций в Беларусь.

- Разделить содействие в привлечении гринфилдовских ПИИ и приватизацию
- Использовать комплексный подход в работе агентства по привлечению инвестиций
- Установить систему «одного окна»
- Представлять инвесторам реалистичную картину
- Снизить число задействованных в процессе принятия решений органов власти
- Создать эффективно работающее агентство содействия привлечению инвестиций (АПИ)
- Объединить усилия по привлечению ПИИ с другими членами Евразийского экономического союза

Эти изменения не компенсируют плохую макроэкономическую среду и непривлекательную регуляторную бизнес среду, но все же необходимо двигаться в этом направлении.

## **Авторы**

Александр Кнут

knuth@berlin-economics.com

+49 30 20 61 34 64 0

Кристина Волохонович

cristvol@gmail.com

+375 2100 105

## **Благодарность**

Авторы выражают признательность Роберту Кирхнеру за ценные замечания и рекомендации, сделанные в процессе обсуждения аналитической записки. Позиция, представленная в документе, отражает точку зрения авторов и может не совпадать с позицией организаций, которые они представляют.

## Содержание

1.	Введение .....	1
2.	Анализ разрыва между потенциальным и реальным притоком ПИИ в Беларусь .....	1
3.	Факторы, препятствующие привлечению ПИИ в Беларусь .....	4
3.1	Макроэкономическая нестабильность .....	6
3.2	Неблагоприятный прогноз развития нормативно-правовой среды .....	6
3.3	Неопределенность не связанная с ведением бизнеса.....	7
3.4	Ошибочный подход к привлечению ПИИ.....	8
3.5	Долгие и затратные административные процедуры .....	8
4.	Рекомендации .....	8
4.1	Разделить содействие в привлечении гринфилдовских ПИИ и приватизацию .....	9
4.2	Сфокусироваться на мерах по стимулированию инвестиций.....	9
4.3	Улучшить понимания (наглядное представление) административных обязанностей	10
4.4	Увеличить доверие к содействию привлечения инвестиций .....	11
4.5	Повысить степень самостоятельности работы агентства по привлечению инвестиций	11
5.	Заключение .....	11
	Список литературы.....	13

## Рисунки

Рисунок 1: Запас ПИИ на душу населения в странах ЦВЕ и СНГ (USD) .....	1
Рисунок 2: Зависимость между притоком ПИИ на душу населения и инфляцией .....	2
Рисунок 3: Зависимость между ПИИ на душу населения и Индексом защиты прав собственности .....	3
Рисунок 4: Разрыв между потенциальным и реальным притоком ПИИ в 2014 году ( млрд USD) .....	3
Рисунок 5: Разрыв между потенциальным и реальным притоком ПИИ в 2014 году ( млрд USD) .....	4

## Таблицы

Таблица 1: Факторы, влияющие на принятие иностранными инвесторами решений об инвестировании.....	5
Таблица 2: Инвестиционный климат в Беларуси: место в международных рейтингах .....	7

## 1. Введение

Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) можно рассматривать, как фактор, стимулирующий экономический рост и увеличение благосостояния. Преимущества от ПИИ включают в себя доступ к международным товарным рынкам, создание новых рабочих мест, импортозамещение, содействие регионального развития, увеличение объемов экспорта и создание эффектов перелива знаний (технологий, навыков, опыта).

Другие Восточноевропейские страны успешно и непрерывно привлекали прямые иностранные инвестиции. Они доказали, что ПИИ могут содействовать экономическому и технологическому развитию страны.

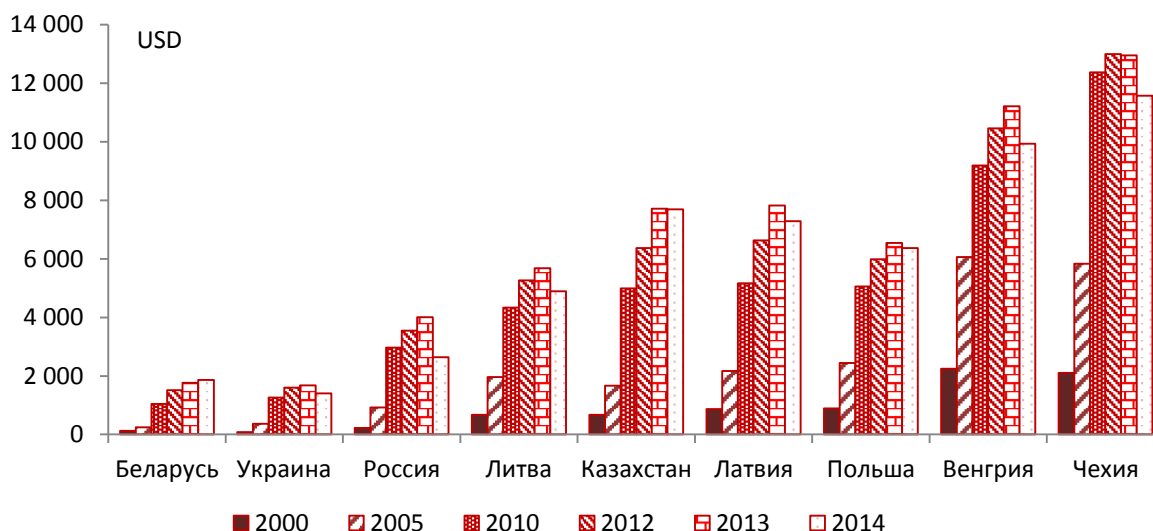
Показатели притока ПИИ в Беларуси ниже, чем в большинстве аналогичных стран. Цель данной работы предложить рекомендации, которые способствовали тому, чтобы в Беларуси приток ПИИ был сопоставим со странами-соседями.

Изложение построено следующим образом: в разделе 2 представлен анализ разрыва между потенциальным и реальным притоком ПИИ в Беларусь. Раздел 3 описывает самые важные препятствия для притока ПИИ в Беларусь. В разделе 4 даны рекомендации, выработанные исходя из международного опыта. Пятый раздел содержит рекомендации.

## 2. Анализ разрыва между потенциальным и реальным притоком ПИИ в Беларусь

Анализ притока прямых иностранных инвестиций в белорусскую экономику показал, что страна является не столь привлекательной для инвесторов как ее соседи, страны Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ). С 2000 по 2014 год запас ПИИ на душу населения в Беларуси был сопоставим с запасом ПИИ на душу населения в Украине, но намного меньше, чем у почти всех стран ЦВЕ, также как и стран Таможенного союза. Чехия и Венгрия были лидерами по запасу ПИИ на душу населения в рассматриваемый период времени.

**Рисунок 1:** Запас ПИИ на душу населения в странах ЦВЕ и СНГ (USD)



Источник: Расчеты авторов, основанные на данных UNCTAD (Доклад о мировых инвестициях 2014)

Беларусь так же отстает от таких стран как Чехия, Венгрия и стран Евразийского экономического союза по такому показателю как приток ПИИ на душу населения,

Учитывая, что показатели притока ПИИ в Беларусь ниже, чем в странах Восточной Европы и Евразийского союза, была сделана попытка оценить потенциальную сумму прямых иностранных инвестиций, которые могут быть привлечены в страну исходя из основных факторов, влияющих на инвестиционные решения. Другими словами в данной работе исследовалось наличие разрыва между полученными ПИИ и величиной прямых иностранных инвестиций, приток которых можно ожидать на основании таких факторов

как размер рынка в Беларуси, квалификация рабочей силы, качество институтов, бизнес среда и макроэкономическая стабильность.

Для того чтобы оценить уровень притока потенциального ПИИ была построена регрессионная модель (см. Врезка 1). Проведенный анализ выявил, что потенциальный уровень притока ПИИ в Беларусь в 2014 г. должен был составить USD 3,8 млрд. Из этого следует, что существует разрыв между потенциальным и реальным уровнем ПИИ и Беларуси. По данным Национального банка Республики Беларусь фактический приток ПИИ в 2014 году составил 1,8 млрд. США. Такая же ситуация наблюдается в 2013 году, когда реальный приток был 2,2 млрд. США, а потенциальный уровень ПИИ был намного выше и должен был составить 4,6 млрд. США. Исходя из этого, можно заметить, что Беларусь недополучает инвестиции исходя из размера рынка, качества трудовых ресурсов и места в рейтинге «Ведение бизнеса».

Врезка 1: Методология оценка потенциального притока ПИИ.

Для начала исходя из подхода представленного Альфаро Л. (2003) была построена модель, которая включала в себя такие факторы, влияющие на приток ПИИ как ВВП на душу населения (аппроксимация размера рынка), охват средним образованием (аппроксимация человеческого капитала), открытость торговле, инфляция и безработица. В уравнение была проверена зависимость между этими показателями и ПИИ на душу населения по 24 странам с переходной экономикой Европы и Центральной Азии.

$$\begin{aligned} \log FDI \text{ per cap} = & b_0 + \log GDP \text{ per cap } b_1 + \log SSI b_2 + \log Tariff b_3 + \\ & + Inf b_4 + \log Un b_5 + \varepsilon \end{aligned} \quad (1)$$

где, зависимая переменная *FDI per cap* - ПИИ на душу населения, объясняющие переменные: *GDP per cap* - ВВП на душу населения. *SSI* - охват средним образованием. *Tariff* - открытость торговле, *Inf* - инфляция, *Un* - безработица.

После проведения регрессионного анализа было выявлено, что показатель открытости торговле, инфляция и безработица имеет слабую зависимость с объясняемой переменной.

Поэтому в качестве объясняющих переменных влияющих на приток ПИИ на душу населения для стран с переходной экономикой для 2013 и 2014 гг. в модели были оставлены показатели ВВП на душу населения и охват средним образованием. В уравнение были также включены фиктивные переменные для стран, которые давали выбросы. В результате модель приобрела следующий вид:

$$\ln Y = a_i + a_1 \ln GDP + a_2 \ln SSI + a_3 Dummies + \varepsilon \quad (2)$$

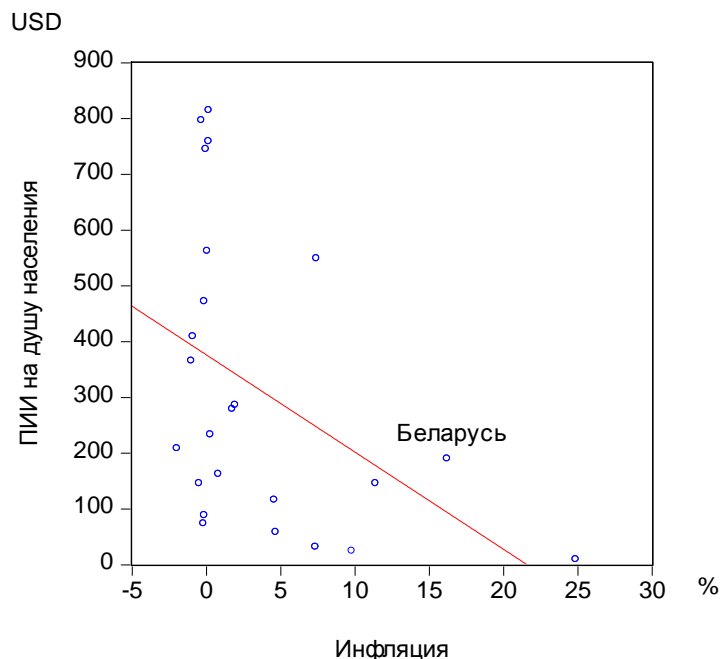
Для того чтобы проверить существует ли зависимость между ПИИ и рядом других факторов, на которые, как принято считать, обращают внимание инвесторы, были построены регрессионные модели, которые позволяют выявить зависимость между инфляцией (аппроксимация макроэкономической стабильности) индексом защиты прав собственности (аппроксимация качества институтов) и притоком ПИИ в страны с переходной экономикой.

На основании полученных данных регрессионного анализа можно предположить, что снижение уровня инфляции в Беларуси до уровня среднего по региону 3,6% могло способствовать привлечению дополнительных ПИИ, в результате чего их приток достиг бы USD 2,2 млрд. в 2014 году. Так же была выявлена связь между индексом защиты прав собственности (Heritage Foundation)<sup>1</sup> и притоком ПИИ (см. Рисунок 3) для стран с

<sup>1</sup> Компонент «защита прав собственности» в Индексе экономической свободы Heritage отражает оценку способности индивидов к накоплению частной собственности, защищенной четкими законами со стороны государства. Показатель

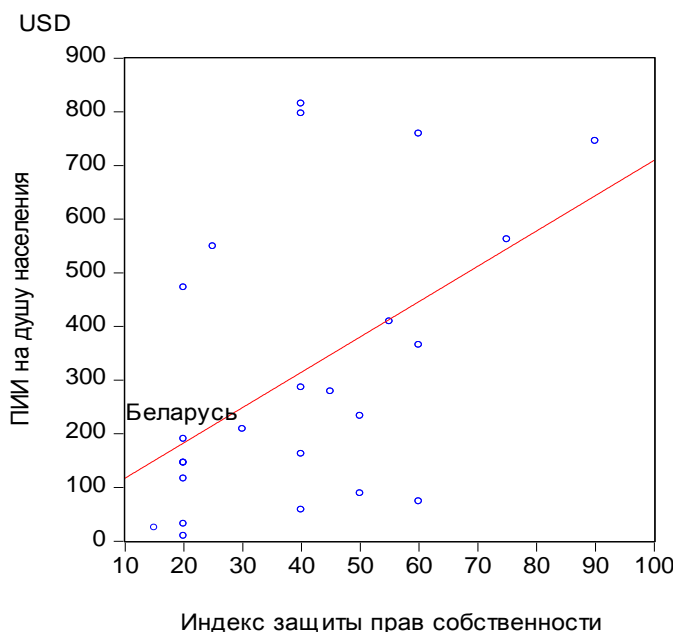
переходной экономикой. Исходя из этого можно ожидать что при увеличении индекса до среднего значения по региону приток ПИИ в Беларусь мог бы увеличиться на USD 600 млн в 2014 г.

**Рисунок 2:** Зависимость между притоком ПИИ на душу населения и инфляцией



Источник: расчеты авторов

**Рисунок 3:** Зависимость между ПИИ на душу населения и Индексом защиты прав собственности



Источник: расчеты авторов

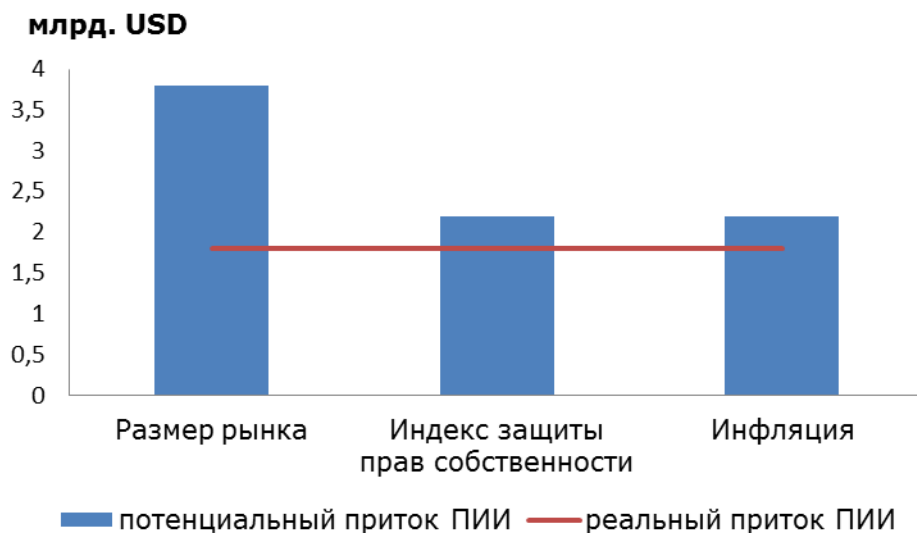
Полученные результаты представлены на Рисунке 4 и 5, которые показывают разрыв между номинальным и реальным притоком ПИИ в Беларусь в 2013 и 2014гг. Первый

---

измеряет степень, в которой законы защищают права частной собственности, а так же степень в которой государственные органы следят за соблюдением этих законов. Он так же оценивает вероятность того, что частная собственность будет экспроприирована, анализирует независимость судебного аппарата, наличие коррупции в судебном аппарате, и способность физических и юридических лиц к обеспечению соблюдения контрактов. <http://www.heritage.org/index/rule-of-law>

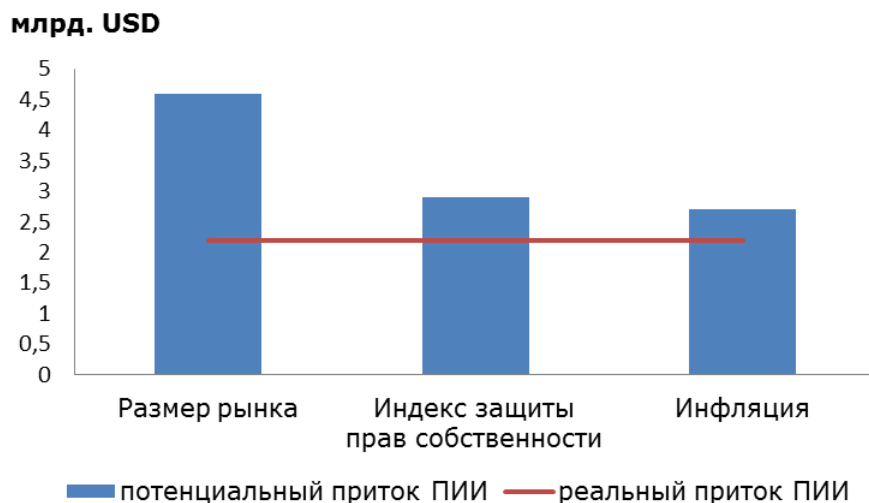
столбик отражает результаты, полученные из уравнения 2. Оценка привлечения потенциального ПИИ представленная на рисунке в виде столбца 2 и 3 основана на зависимости между притоком ПИИ на душу населения и Индексом защиты прав собственности, и притоком ПИИ на душу населения и инфляцией, и проиллюстрирована на Рисунках 3 и 4 соответственно.

**Рисунок 4:** Разрыв между потенциальным и реальным притоком ПИИ в 2014 году ( млрд USD)



Источник: расчеты авторов

**Рисунок 5:** Разрыв между потенциальным и реальным притоком ПИИ в 2014 году (млрд USD)



Источник: расчеты авторов

### 3. Факторы, препятствующие привлечению ПИИ в Беларусь

Для того чтобы в полной мере проанализировать факторы, препятствующие привлечению ПИИ в Беларусь необходимо понимать чем руководствуются инвесторы, принимая свои решения: потенциальные инвесторы основывают свои решения, относительно того, куда вкладывать средства, в большей степени на ожиданиях.

Формируя ожидания, инвесторы используют доступную информацию, позволяющую им прогнозировать развитие. Информация о текущей ситуации в принимающей стране не имеет особо большого значения, если только она не позволяет создать будущие ожидания. Иными словами, факторы, препятствующие инвестициям, определяются исходя из прогнозов будущего развития страны. Поэтому с точки зрения стратегии



стимулирования ПИИ целесообразно не делать акцент на описании текущей ситуации, а рассказать о планах на будущее.

В табл. 1 приведены наиболее важные показатели, которые принимаются во внимание инвесторами при выборе места вложения ПИИ, а также краткая оценка того, как эти показатели воспринимаются инвесторами для Беларуси. Как показывают данные, некоторые из показателей выглядят совсем неплохо, с точки зрения международных сопоставлений, но в тоже время существует и ряд факторов, которые препятствуют притоку ПИИ. Ниже они будут рассмотрены более подробно.

**Таблица 1:** Факторы, влияющие на принятие иностранными инвесторами решений об инвестировании

<b>Экономические факторы</b>	<b>Факторы, особо значимые при принятии решений об инвестировании</b>	<b>Условия в Беларуси</b>
Макроэкономическая стабильность	Инфляция Совокупный спрос Обменный курс	Высокая и волатильная инфляция Сокращение совокупного спроса Непредсказуемые изменения обменного курса и валютного регулирования Внешние шоки
Нормативно-правовая среда	Нормативно-правовая среда, касающаяся предприятий  Издержки, связанные с соблюдением правил регуляторное бремя  Регулирование рынка труда  Защита прав собственности, особенно защита экспроприации государственного вмешательства	Нормативно-правовая среда, касающаяся регистрации предприятий является эффективной, однако все остальные процедуры, связанные с открытием фирмы, а именно, получение остальных разрешений и лицензирование, являются сложными. Высокие издержки, связанные с соблюдением правил и чрезмерное регуляторное бремя  Очень жесткое регулирование рынка труда Защита прав собственности гарантирована не в полной мере, и особенно следует отметить, что защита от экспроприации была не всегда действенной, регулярно наблюдаются случаи государственного вмешательства в деятельность предприятий
Рынок труда	Доступность квалифицированной и опытной рабочей силы  Затраты на рабочую силу	Наличие образованной рабочей силы (по крайней мере, в отношении формального образования) Конкуренентоспособные затраты на рабочую силу (в сравнении со странами ЕС)
Инфраструктура	Наличие инфраструктуры способствующей развитию бизнеса. Например, достаточное количество бизнес парков. Наличие земельных участков передаваемых во владение	Ограниченное количество промышленных помещений в надлежащем состоянии. Проблемы с арендой помещений. Получить земельный участок во владение крайне тяжело
Налогообложение	Уровень налоговой нагрузки	Умеренная налоговая нагрузка (по сравнению со странами ЕС)

Уровень административной нагрузки при регулировании	административной налоговой нагрузки при налоговом регулировании	Высокая административная нагрузка при налоговом регулировании	административная нагрузка при налоговом регулировании
Наличие налоговых стимулов способствующих притоку ПИИ	стимулов притоку ПИИ	Существующая схема стимулов неэффективна, так как она слишком сложна и запутанна, имеется слишком много различных схем, что сбивает инвесторов с толку.	стимулов притоку ПИИ

*Источник: составлено авторами исходя из собственных оценок и на основе ряда публикаций, представленных в списке литературы*

### 3.1 Макроэкономическая нестабильность

Вследствие неблагоприятной экономической ситуации планируемые инвестиционные проекты так и остаются нереализованными. Наиболее важными проблемами являются:

- Высокая и волатильная инфляция
- Падение внутреннего спроса
- Непредсказуемые изменения обменного курса и ограничительная и непрогнозируемая политика валютного регулирования.

Важно отметить, что текущая макроэкономическая ситуация тормозит реализацию тех инвестиционных проектов, которые уже находились на стадии подготовки. В результате они перешли в режим ожидания до улучшения ситуации. Однако это не является основным сдерживающим фактором для притока ПИИ, существуют и более серьезные препятствия, которые более подробно будут приведены ниже.

### 3.2 Неблагоприятный прогноз развития нормативно-правовой среды

Одним из наиболее важных факторов, препятствующих притоку ПИИ, является неблагоприятный прогноз развития нормативно-правовой среды. Как уже отмечалось ранее, для привлечения новых ПИИ необходимо убедить потенциальных инвесторов, что Беларусь в долгосрочной перспективе будет привлекательным местом для инвестиций. Игроки на глобальном рынке ПИИ принимают во внимание долгосрочные прогнозы, и в частности прогнозы, касающиеся нормативно-правовой среды. В отношении Беларуси такого рода прогнозы выглядят неблагоприятными. Табл. 3 содержит одни из наиболее важных международных рейтингов, отражающих нормативно-правовую среду. Эти рейтинги имеют влияние при принятии решений об инвестировании. Согласно табл. 3, у Беларуси с 2010 по 2015 года не наблюдается значительных улучшений позиций по данным рейтингам. В то же время следует понимать, что ожидания, относительно будущего развития нормативно-правовых условий будут основываться на плохих результатах, наблюдаемых в прошлом.

Небольшое количество проектов, находящихся в стадии подготовки, является следствием неблагоприятного прогноза, сделанного инвесторами. Это означает, что даже в случае улучшения макроэкономической ситуации в краткосрочной перспективе, приток ПИИ существенно не увеличится и реализованы будут только проекты, находящиеся в стадии подготовки. Таким образом, одно только улучшение макроэкономической ситуации не приведет к росту ПИИ. Для увеличения количества проектов, находящихся в стадии подготовки, необходимо чтобы также произошло улучшение долгосрочного прогноза нормативно-правовой среды.

Этот аспект очень важен при выработке стратегии привлечения ПИИ в Беларусь. Несмотря на наблюдающуюся в настоящий момент макроэкономическую нестабильность, в Беларуси необходимо разработать меры по повышению привлекательности для инвестиций. Пассивное ожидание того, когда произойдет восстановление экономики наихудшая из возможных стратегий.

**Таблица 2:** Инвестиционный климат в Беларуси: место в международных рейтингах

Рейтинг	Место Беларуси	
	2010 г.	2014 г.
Всемирный банк «Ведение бизнеса»	<b>58</b> (из 189)	<b>57</b> (из 189)
Качество государственного управления (Институт Всемирного банка «Мировые показатели эффективности государственного управления»)	<b>186</b> (из 211)	<b>173</b> (из 211)
Индекс экономической свободы (Heritage Foundation (USA), Fraser Institute (Canada))	<b>150</b> (из 179)	<b>153</b> (из 178)
Индекс процветания (Legatum Institute)	<b>54</b> (из 142)	<b>53</b> (из 142)
Индекс защиты прав собственности (Heritage Foundation (USA), Fraser Institute (Canada))	<b>141</b> (из 178)	<b>141</b> (из 178)
Индекс глобализации (Центр конъюнктурных исследований Федеральной политехнической школы Цюриха (KOF))	<b>117</b> (из 208)	<b>106</b> (из 207)
Оценка глубины рыночной трансформации (Европейский банк реконструкции и развития «Доклад о процессе перехода за 2010 г. От восстановления к реформам» и «Доклад о процессе перехода за 2014 г. Инновации в процессе перехода»)	<b>28</b> (из 29)	<b>34</b> (из 35)
Индекс восприятия коррупции (Transparency International, Corruption Perception Index 2014)	<b>127</b> (из 178)	<b>119</b> (из 175)

*Источник: собственные расчеты и источники приведенные в списке литературы*

### 3.3 Неопределенность не связанная с ведением бизнеса

Плохой прогноз значительно усложняет ведение бизнеса, но не делает его невозможным. Высокие риски ведения бизнеса сокращают количество инвесторов, но коль скоро они известны, всегда найдется кто-то, кто готов вложить деньги. Эти риски могут быть оценены и сравнены с предполагаемыми доходами, и если в результате окажется что можно получить приемлемую прибыль, то инвестиции будут сделаны. Проблема возникает в том случае, когда риски нельзя оценить, что часто и происходит в Беларуси.

В Беларуси существует два типа нецениваемых рисков для инвесторов. Первый относится к не связанным с ведением бизнеса ожиданиям со стороны государственных органов по отношению к инвесторам. Например, гарантия сохранения рабочих мест, поставленные задачи по выпуску продукции, не связанные с ведением бизнеса расходы, такие как нефинансовая или финансовая поддержка местных учреждений (строительство детских садов по распоряжению местных властей и т.д.). Проблема состоит в том, что свои такого рода пожелания государственные органы не совсем четко доносят до инвесторов. Такого рода социальные обязательства в мировой практике встречаются редко. Поэтому инвесторы могут воспринимать их как добровольные, а не обязательные действия. Государственные органы управления должны очень четко обозначить такого рода требования в течение процесса переговоров, чтобы инвесторы были осведомлены о возможных рисках.

Второй тип нецениваемого риска – государственное вмешательство в процесс принятия решений, что является неконтролируемым внешним фактором, делающим невозможным процесс планирования инвестиций. Поскольку планирование инвестиций представляют собой, по сути, бизнес планирование и бизнес прогноз, опасность того, что государство будет вмешиваться в деятельность предприятия, служит препятствием для реализации инвестпроекта, даже если на самом деле это никогда не произойдет.

В процессе принятия решения об инвестировании, потенциальный инвестор оценивает не только стандартные риски, приведенные в табл. 3. Не менее важным является непосредственное общение с другими инвесторами. Глобальное сообщество прямых иностранных инвесторов является достаточно сплоченным и хорошо организованным. Инвесторы, которые уже пришли и работают в стране, являются очень важным

источником информации для потенциальных инвесторов. Поэтому с ними необходимо все время поддерживать контакты и помогать в решении возникающих проблем, поскольку довольные инвесторы будут способствовать привлечению новых, и на это не потребуется никаких особых затрат. Проблема только состоит в том, что негативный опыт имеет больший вес, чем положительный. Основанное на опыте эмпирическое правило говорит, что мнение одного недовольного инвестора перевешивает точку зрения десяти довольных. Иными словами, каждый разочарованный инвестор – это много тщетных усилий по привлечению ПИИ.

### *3.4 Ошибочный подход к привлечению ПИИ*

По всей видимости, некоторые государственные организации путают идею привлечения прямых иностранных инвестиций со сбором средств. Создается впечатление, что государственные органы ищут кого-нибудь, кто предоставит финансовые ресурсы, возьмет на себя все риски, связанные с бизнесом, а государство будет только участвовать в прибылях и оказывать влияние на принятие решений. Такой подход не найдет поддержки ни у одного из инвесторов. Любой инвестор, по определению, хочет иметь полный контроль над предприятием и его прибылью, как компенсация за риск, который он на себя взял. Попытка таргетирования рынка ПИИ, используя взаимоисключающие ожидания, никуда не приведет. Это показывает пример других переходных экономик и стран СНГ. Например, Украина использовала такой подход, который назывался «Национальные проекты» («НатсПроекты»). Украинское агентство по привлечению инвестиций несколько лет занималось тем, что пыталось найти финансирование для «национальных проектов» и успехов достичь не удалось. Беларусь может извлечь урок из этого опыта.

### *3.5 Долгие и затратные административные процедуры*

В случае, если инвестор, несмотря на все препятствия, описанные выше, все еще намерены справляться с рисками и большой неопределенностью, которая характерна для ведения бизнеса в Беларуси, в процессе инвестирования также возникают трудности.

Во-первых, в процесс переговоров, регистрации и лицензирования вовлечено слишком много государственных органов. Инвесторам приходится осуществлять переговоры с рядом отраслевых министерств (особенно по поводу выделения земельных участков), с государственными органами и агентствами (для получения регистраций, лицензий, различных других разрешений) и т.д.. Это влечет за собой высокие транзакционные издержки и тем самым, высокие риски для инвестора, поэтому Беларусь и имеет такую низкую привлекательность по сравнению с другими странами.

Во-вторых, инвесторам сложно понять, какие из государственных органов на самом деле за что отвечают. В среде инвесторов обсуждалось, что в ряде случаев проекты, переговоры по которым были успешно завершены, вдруг неожиданно тормозились в связи с тем, что у государственных органов, участвующих в переговорах, было недостаточно полномочий и другие государственные органы останавливали процесс, в результате чего проект не был реализован. Неважно было это правдой или полуправдой, но это оказывает влияние на репутацию Беларуси среди инвесторов в мире.

В-третьих, процесс осуществления инвестиций, начиная с создания компаний, получения лицензий, разрешений и т.д. занимает достаточно много времени. На данный момент, для реализации крупномасштабных проектов по привлечению ПИИ требуется 1,5 или 2 года от начала переговоров до момента получения всех лицензий, разрешений и сертификатов, необходимых для начала деятельности. Это очень большой срок для высокотехнологичных отраслей, что является сдерживающим фактором для инвестиций. То же самое можно наблюдать и в трудоемких отраслях, для которых, как правило, характерен достаточно быстрый перенос производств инвесторами, ориентированными на снижение издержек. Таким образом, это один из факторов, почему Беларусь не может достичь своего потенциального уровня притока ПИИ.

## **4. Рекомендации**

К самым важным мерам по привлечению ПИИ относятся в первую очередь, стабилизация макроэкономики, а во вторую – улучшение нормативно-правовой среды. Об этом

говорилось ранее как в наших статьях, так и во многих публикациях международных организаций, занимающихся проблемами развития. Однако их реализация – это долгосрочная задача, требующая больших усилий.

В данной работе делается акцент на практических рекомендациях, которые легко выполнимы и не требуют ни больших трат, ни больших усилий. Они направлены на корректировку существующей политики стимулирования притока ПИИ в Беларусь, основаны на международном опыте и нацелены на устранение имеющихся препятствий для инвестиций. Это не решает проблем макроэкономической нестабильности и несовершенной правовой среды, но это те маленькие шаги, с которых стоит начать.

#### *4.1 Разделить содействие в привлечении гринфилдовских ПИИ и приватизацию*

В странах с переходной экономикой бывшего Советского Союза, привлечение ПИИ «с коричневого поля» (в уже существующие объекты) в большинстве случаев означает приватизацию государственной собственности.

Приватизация и привлечение инвестиций с нулевого цикла («гринфилдовских») это разные способы привлечения инвестиций на разных рынках. Желаящие купить государственную собственность инвесторы и те, кто намеревается инвестировать с нуля, являются различными целевыми аудиториями с разными желаниями и ожиданиями; они используют различные источники информации, у них разные партнеры, они посещают, различны инвестиционные форумы и т.д. Государственным учреждениям и людям, ответственным за привлечение инвестиций необходимо иметь различные навыки, компетенций, разный опыт и разные информационные сети для успешного удовлетворения потребностей двух отдельных целевых групп. Поэтому рекомендуется иметь два различных государственных агентства: одно агентство по привлечению инвестиций (АПИ) которое будет специализироваться на инвестициях с нулевого цикла («гринфилд») и одно агентство которое будет заниматься приватизацией. На данный момент в Беларуси существует одно агентство, Национальное агентство инвестиций и приватизации (НАИП), выполняющее обе эти задачи. Однако рекомендуется рассмотреть вариант деления этого агентства на две независимых друг от друга организации.

#### *4.2 Сфокусироваться на мерах по стимулированию инвестиций*

Исходя из международного опыта, АПИ охватывает следующие этапы инвестиционного процесса<sup>2</sup>:

- 1) Имиджевый маркетинг: распространение информации для потенциальных иностранных инвесторов и создания положительного имиджа страны.
- 2) Прямая ориентация/ целевой маркетинг, нацеленный на определенный ряд инвесторов, ориентированных на определенные сектора с высоким потенциалом.
- 3) Содействие инвестициям, например пред-инвестиционные услуги и услуги связанные с осуществление инвестиций.
- 4) Забота об инвесторах после осуществления сделки, например содействие текущим операциям и реализации инвестиционных решений.
- 5) Информационно-разъяснительная работа, например улучшение общего инвестиционного климата путем систематического исследования потребностей и проблем инвесторов

По причинам, описанным ранее в разделе 3, такие действия, как «3) содействие инвестициям» и «4) забота об инвесторах после осуществления сделки» являются наиболее эффективными мерами по привлечению ПИИ, исходя из международного опыта (так же см. Врезку 2 с примерами положительного международного опыта привлечения ПИИ). Довольные инвесторы могут стать эффективным каналом внедрения на мировую инвестиционную арену. Исходя из этого, рекомендуется НАИП (соответственно будущему белорусскому АПИ) концентрировать больше усилий непосредственно на этих мероприятиях.

---

<sup>2</sup> OECD (2006)

Например, менеджеры агентства должны регулярно встречаться с иностранными инвесторами для того, чтобы обсудить возникшие у них проблемы, достижения и узнать мнения инвесторов по различным вопросам. Даже если менеджеры не смогут оказать инвестору помощь, необходимо обсуждать с ним имеющиеся проблемы, а также прислушиваться к его мнению и учитывать его. Это будет способствовать улучшению имиджа НАИП (соответственно будущему белорусскому АПИ) среди инвесторов и не повлечет за собой никаких дополнительных затрат помимо затрат на командировки. Однако результат превысит эти издержки.

Соответственно, НАИП (будущему белорусскому АПИ) стоит уделять меньше внимания «1) имиджевому маркетингу». Особенно следует отметить, что такие действия как организация «Инвестиционного форума» являются безрезультатными и очень затратными; опыт других стран с переходными экономиками подтверждает это. Поездки за границу с целью проведения выездных презентаций или посещения международных форумов также является пустой тратой ресурсов. Время и бюджетные деньги, потерянные в процессе осуществления этих неэффективных мероприятий могли бы быть использованы гораздо лучше, например, на пред-инвестиционную помощь и услуги связанные с осуществление инвестиций.

В этой связи также рекомендуется воздержаться от создания новых консалтинговых служб в НАИП. Так как, опять же, это приведет к потере большого количества времени и денег, и не возымеет должного результата, ни для потенциальных инвесторов, ни для Беларуси.

#### *4.3 Улучшить понимания (наглядное представление) административных обязанностей*

Инвестору нужна ясность. Поэтому необходимо сократить количество органов власти, которые задействованы в процессе переговоров с потенциальными инвесторами, в выдаче лицензий, разрешений и т.д. Более того, должно быть четко обозначено, какой именно орган власти имеет последнее слово при принятии решения.

Кроме того, для инвестора важно иметь одно (контактное лицо/организацию) с которым легко можно будет связаться и обратиться за получением информации и поддержки. Поэтому только один орган власти или одно агентство должно отвечать за получение и обработку запросов инвестора, которые будут затем перенаправляться другим заинтересованным государственным органам.

Следует подчеркнуть, что данная работа не ставит своей целью разработку рекомендаций относительно того, улучшать ли деятельность уже существующего НАИП или создавать совершенно новый АПИ. Если это будет НАИП, то агентство должно стать реальным «одним окном» для инвесторов, поэтому необходимо внести в его работу много изменений. В случае принятия решения о создании нового АПИ, должны быть определены правовые рамки, устанавливающие за что конкретно отвечает АПИ, какой оно имеет мандат на переговорах с инвестором и, какие решения оно может принимать.

Помимо этого, Беларусь нуждается в четком определении того, как разделяются обязанности между АПИ, отраслевыми министерствами и местными властями. Однако при этом все органы власти и агентства, вовлеченные в процесс привлечения прямых иностранных инвестиций, должны сотрудничать и поддерживать друг друга. В данный момент НАИП, отраслевые министерства и местные власти, судя по всему, соревнуются друг с другом за инвесторов. Такого рода соперничество приводит с одной стороны к трате ресурсов, а с другой к ухудшению в понимании административных обязанностей. Смена нынешней модели поведения на «поддерживающую друг друга» модель не повлечет за собой совершенно никаких дополнительных денежных затрат, наоборот сохранит ресурсы и поможет Беларуси сократить разрыв между потенциальным и реальным притоком ПИИ.

Стоит также обратить внимание на то, что непосредственно офис НАИП нуждается в некоторых изменениях. В настоящее время его достаточно сложно найти, и охранник на входе не говорит на иностранном языке. Небольшие перестановки в лобби НАИП и дружелюбный ассистент, который говорит хотя бы на английском – это минимальные изменения, которые не потребуют много денег, но произведут приятное впечатление на иностранных посетителей агентства.

#### *4.4 Увеличить доверие к содействию привлечения инвестиций*

Как уже говорилось подробно ранее, привлечение инвестиций зависит от того, насколько вы можете управлять ожиданиями инвесторов. Наихудшее, что можно сделать, это не оправдать их ожидания. Поэтому стоит воздержаться от описания всего слишком оптимистично, приукрашиваний и преувеличений. Потенциальным инвесторам стоит предоставить реалистичную оценку всех проблем и препятствий. Препятствия осложняют ведение бизнеса, а недостоверная информация делает процесс планирования бизнеса невозможным.

Эти рекомендации касаются как процесса маркетинга инвестиционных возможностей, так и саморекламы агентства привлечения инвестиций. В качестве примера, последнего из вышеупомянутых видов деятельности можно привести тот факт, что НАИП называет себя «единое окно», что является преувеличением, и инвесторы очень быстро могут это обнаружить. На данный момент НАИП имеет мало власти в ведении переговоров, т.е. ведение переговоров с НАИП не исключает необходимость ведения переговоров с других органами власти. НАИП не может сократить имеющиеся административные процедуры. У данной организации в сравнении с международным опытом относительного такого рода агентств недостаточно независимости в принятии решения, компетенций и бюджета, чтобы быть «одним окном». Поэтому не стоит заявлять о том, что агентство является «одним окном», потому что инвесторы поймут, это очень быстро, и появится недоверие.

#### *4.5 Повысить степень самостоятельности работы агентства по привлечению инвестиций*

Основная рекомендация, которую можно сделать исходя из международного опыта – это создать сильное и обладающее широким набором компетенций агентство по привлечению инвестиций. Как уже упоминалось ранее, здесь не даются рекомендации по поводу того улучшать ли уже существующий НАИП или создавать совершенно новый АПИ. Однако, в случае создания, новому АПИ понадобится больше автономии в ряде аспектов.

Во-первых, будущему АПИ необходима автономия в том, что касается набора, комплектации и сохранения персонала. Сейчас работникам НАИП платят меньше, чем следовало бы исходя из их работы, поэтому обычно они уходят после нескольких лет. Другими словами, для привлечения и удержания квалифицированных и опытных работников с необходимыми языковыми навыками, опытом работы с частным сектором и конкретными знаниями отрасли, АПИ необходимо иметь возможность договариваться с работниками о соответствующих схемах компенсации с конкурентоспособными зарплатами и современными премиальными системами.

Во-вторых, будущему АПИ нужна автономия в отношении привлечения дополнительных денежных средств. Так как текущий бюджет недостаточен, стоит разрешить АПИ получать дополнительный доход или другого рода финансовую поддержку. Однако АПИ не должно соперничать в этом с услугами, предоставляемыми частным сектором, так как это приведет к эффекту вытеснения.

### **5. Заключение**

Существует две основные задачи по привлечению ПИИ в Беларусь.

1. Для повышения потенциала ПИИ, Беларуси необходимо повысить макроэкономическую стабильность и улучшить нормативно-правовую среду.
2. Для полного достижения потенциального уровня притока ПИИ Беларусь должна улучшить процедуру привлечения и поддержки инвесторов.

Для реализации второй задачи Беларусь может начинать осуществлять рекомендации, содержащиеся в работе уже сейчас, так как все предложенные меры не требуют больших финансовых вложений и являются эффективными с точки зрения международного опыта.

Врезка 2: Положительный опыт зарубежных агентств по привлечению инвестиций

#### **Стратегические факторы успеха**

Наиболее успешные АПИ концентрировали свое внимание на сектора, являющиеся

приоритетными. Руководящий состав АПИ совместно с правительством определяли приоритетные отрасли, а именно отрасли которые оказывают самое высокое краткосрочное и стабильное долгосрочное влияние на экономическое развитие страны. Все инструменты, использованные для привлечения ПИИ, и структура АПИ были организованы так, чтобы соответствовать определенным особенностям выбранных отраслей промышленности и удовлетворять потребностям целевой аудитории.

### **Наиболее эффективные инструменты**

Самый эффективный и инструмент, имеющий наибольшую отдачу от вложений, ведущих АПИ мира - использование менеджеров по работе с клиентами. Менеджер по работе с клиентами поддерживает инвестора на протяжении всего инвестиционного жизненного цикла от первого контакта до успешной реализации инвестиционного проекта.

### **Организационные факторы, способствующие успеху**

Мировые ведущие агентства работают, имея большой уровень независимости от внешних условий. В большинстве своем стратегия АПИ определяется органами власти. Однако руководители АПИ могут сами принимать решения, касательно распределения необходимых ресурсов для достижения стратегических целей.

Для того, чтобы обеспечить независимость, большинство мировых ведущих агентств как автономные органы самоуправления отчитываются напрямую правительству.

Наличие независимости от внешних условий не означает, что у АПИ нет никакой ответственности. Как раз наоборот: самые успешные АПИ практикуют систематический контроль и четкую систему предоставления отчетности. Процессы привлечения и поддержки инвесторов строго контролируются, так же как и непосредственно динамика инвестиций. Это важно для оценки эффективности и действенности работы инструментов по привлечению инвестиций.

Наиболее важные организационные факторы, которые способствуют успеху – это наличие опытных и квалифицированных работников. Самые успешные АПИ нанимают людей с опытом работы в частном секторе, определенными знаниями касательно этого сектора и связями в отрасли промышленности, а также необходимыми языковыми навыками. Чтобы привлечь и сохранить талантливых работников, АПИ необходимо платить им зарплаты и бонусы которые могли бы конкурировать с зарплатами в частном секторе; а для этого агентству необходимо достаточное и стабильное финансирование.

Так же к факторам успеха исходя из международного опыта можно отнести то, что называется «наглядность и доступность». Под этим подразумевается современный вебсайт, удобный в расположении и легко находимый офис, а также быстрое реагирование на требования инвесторов. Для достижения стратегических целей с максимальной эффективностью наиболее успешные АПИ пользуются широкой поддержкой правительства. Ну и последний важный фактор успеха это «достоверность», это означает предоставление инвесторам четкой и взвешенной картины относительно инвестиционных преимуществ и недостатков.

*Источник: UNCTAD (2010); World Bank Group (2004), (2009a), (2009b); OSCE (2006); OECD (2006).*



## Список литературы

- Alfaro L. (2003). Foreign Direct Investment and Growth: Does the Sector Matter?. Harvard Business School. April 2003.
- European Bank for Reconstruction and Development (2014): Transition Report 2014. Innovation in Transition.
- KOF Index of Globalization <http://globalization.kof.ethz.ch/>
- Legatum Institute (2014): 2014 Legatum Index of Prosperity. <https://lif.blob.core.windows.net/lif/docs/default-source/publications/2014-legatum-prosperity-index.pdf?sfvrsn=0>
- OECD (2006): 'Policy Framework for Investment. A Review of Good Practices'.
- OSCE (2006): 'Best-Practice Guide for a Positive Business and Investment Climate'.
- The Corruption Perception Index 2014 (Transparency International), <http://www.transparency.org/cpi2014>
- The Heritage Foundation (2015): 2015 Index of Economic Freedom. Promoting Economic Opportunity and Prosperity. <http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights.pdf>
- Legatum Prosperity Index <http://www.prosperity.com/#/>
- UNCTAD (2010): 'World Investment Report 2010'.
- UNCTAD (2014): World Investment Report 2014. Investing in the SDGs: An Action Plan.
- WAIPA (2009): 'Annual Report 2009'. World Association of Investment Promotion Agencies.
- World Bank Group (2004): 'Competing for FDI - Inside the operations of four national investment promotion agencies'. Multilateral Investment Guarantee Agency, Member of the World Bank Group.
- World Bank Group (2009a): 'Global Investment Promotion Benchmarking 2009: Summary Report'. World Bank Group Advisory Services Investment Climate.
- World Bank Group (2009b): 'Investment climate in practice: Investment Policy and Promotion'. International Finance Corporation, Member of the World Bank Group.
- World Bank Group (2015): Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency.
- Worldwide Governance Indicators (World Bank Institute) <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>

### **Список последних аналитических записок**

- Оценка и мониторинг проектов, направленных на стимулирование экономического развития, Норберт Ирш и Роберт Кирхнер, Аналитическая записка PP/03/2015
- На пути к новым принципам экономического управления, Марина Грушевая и Мария Шаппо, Аналитическая записка PP/02/2015
- Роль фискальной прозрачности в увеличении эффективности государственных расходов, Маттиас Моргнер, Глеб Шиманович и Роберт Кирхнер, Аналитическая записка PP/01/2015
- Эмпирические факторы развития МСП в Беларуси: анализ и рекомендации, Мария Шаппо и Александр Кнут, Аналитическая записка PP/04/2014
- Как улучшить управление государственными предприятиями в Беларуси, Юрген Эрке, Глеб Шиманович и Роберт Кирхнер, Аналитическая записка PP/03/2014
- Является ли разрыв выпуска полезным индикатором для монетарной политики в Беларуси, Игорь Пелипась, Роберт Кирхнер и Энцо Вебер, Аналитическая записка PP/02/2014
- Организация по поддержке малого и среднего предпринимательства: концепция перезагрузки, Роберт Кирхнер, Ирина Точицкая и Александр Кнут, Аналитическая записка PP/01/2014
- Тенденции и текущие вызовы на рынке труда Беларуси, Мария Акулова, Роберт Кирхнер и Глеб Шиманович, Аналитическая записка PP/02/2013
- Улучшение доступа к финансированию малых и средних предприятий Беларуси: анализ и рекомендации, Роберт Кирхнер, Ирина Точицкая и Александр Кнут, Аналитическая записка PP/01/2013
- Оценка структурного сальдо консолидированного бюджета Беларуси, Глеб Шиманович и Роберт Кирхнер, Аналитическая записка PP/04/2012

### **Список последних аналитических обзоров**

- Реформа системы управления государственными финансами и общее экономическое положение в ряде стран Центральной и Восточной Европы, Маттиас Моргнер, Аналитический обзор PV/04/2015
- На пути к новым принципам экономического управления, Марина Грушевая и Мария Шаппо, Аналитический обзор PV/03/2015
- Роль фискальной прозрачности в увеличении эффективности государственных расходов, Маттиас Моргнер, Глеб Шиманович и Роберт Кирхнер, Аналитический обзор PV/02/2015
- Комментарии к проекту стратегии развития предпринимательства, Александр Кнут и Мария Шаппо, Аналитический обзор PV/01/2015
- Проект программы льготного кредитования МСП — Ключевые вопросы для обсуждения, Норберт Ирш и Роберт Кирхнер, Аналитический обзор PV/03/2014
- Мониторинг сектора МСБ: Концептуальные рекомендации для Беларуси, Александр Кнут, Аналитический обзор PV/02/2014
- Система поддержки МСП в Германии: обзор и актуальность для Беларуси, Александр Кнут, Аналитический обзор PV/01/2014

---

Работы находятся в открытом доступе на сайте Немецкой Экономической Группы <http://www.get-belarus.de/wordpress/de/publikationen/beraterpapiere/> и на сайте Исследовательского центра Института приватизации и менеджмента <http://eng.research.by/publications/pp/>. Для получения подробной информации: info@get-belarus.de или research@research.by