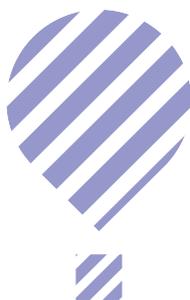




**BRIEF'24**  
Baltic Region Investment Forum



ЛЕНИНГРАДСКАЯ  
ОБЛАСТЬ



ДАЙДЖЕСТ  
ПО ИТОГАМ  
ФОРУМА



**ВРЕМЯ СТРОИТЬ**

**ВРЕМЯ СОЗДАВАТЬ**

# СОДЕРЖАНИЕ

3	О Балтийском региональном инвестиционном форуме
4-14	Открытый диалог бизнеса и власти
15-28	Пленарная дискуссия: переход экономики от адаптации к росту
29-32	От теории к практике: торжественная церемония подписания соглашений
33-49	Инвестиционный совет. «Демографический кризис: что могут сделать власть и бизнес. Вызовы и возможности развития территории»
50-51	Отзывы о форуме
52-57	Молодежный день форума
58-59	Команда БРИФ
60-62	Форум в лицах

# О БАЛТИЙСКОМ РЕГИОНАЛЬНОМ ИНВЕСТИЦИОННОМ ФОРУМЕ

12 сентября 2024 года состоялся шестой Балтийский региональный инвестиционный форум BRIEF'24, организованный Агентством экономического развития Ленинградской области совместно с комитетом экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области и Центром исследований структурной политики НИУ «Высшая школа экономики». Представители бизнеса, науки и власти обсудили насущные проблемы, подвели итоги за год и наметили дальнейшие шаги для совместной работы.



## ПОВЕСТКА ФОРУМА:

- Драйверы роста российской экономики в условиях внешних ограничений: завершение процесса адаптации к санкциям и связанных с ним структурных сдвигов
- Новые ниши для инвестиций
- Исчерпание роста на основе моделей адаптации и определение приоритетов долгосрочного развития, отвечающих геополитическим и геоэкономическим интересам
- Роль инфраструктурных проектов для будущего Ленинградской области
- Актуальные тренды HR политики в условиях кадрового дефицита
- Искусственный интеллект и цифровая трансформация промышленности

**Александр Дрозденко** – губернатор Ленинградской области:  
«Представители бизнеса, власти и науки объединяются на платформе БРИФ для обсуждения ключевых аспектов развития экономики нашего региона. Эта синергия приносит ощутимые результаты: форум стал актуальной и востребованной площадкой для делового общения и важным событием для бизнес-сообщества региона. Наши совместные усилия способствуют улучшению социально-экономического положения региона. Открываются новые предприятия, создаются рабочие места, а инвестиции и увеличение зарплат положительно сказываются на качестве жизни ленинградцев».



# ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

В рамках открытого диалога на форуме БРИФ обсуждаются меры поддержки бизнеса с акцентом на работу в системе «Зеленый коридор для инвестора» (рис.1).

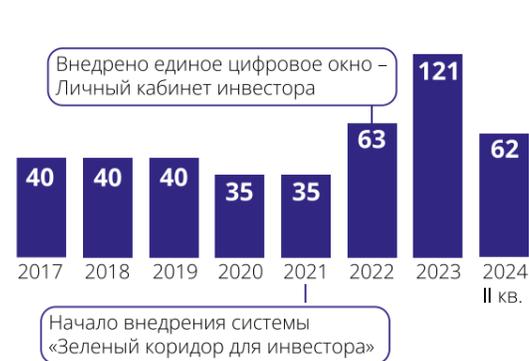


Рисунок 1. Шаги инвестора при реализации инвестиционного проекта



За три года реализации системы число проектов, принимаемых на сопровождение Агентством экономического развития Ленинградской области (ГКУ «АЭРЛО»), увеличилось более чем в три раза. В прошлом году Минэкономразвития РФ и Агентство стратегических инициатив включило «Зеленый коридор» в список лучших управленческих практик в стране.

## Динамика количества проектов, принятых на сопровождение ГКУ «АЭРЛО»



**6,4 трлн руб.**  
 общий инвестпортфель активных проектов на 01.09.2024

**320 проектов**  
 находятся в активной стадии реализации

**В числе лучших практик 2023 года**  
 Система «Зеленый коридор для инвестора» вошла в число лучших практик Минэкономразвития РФ и АСИ от 10 октября 2023 года

**Включает в себя все элементы Регионального инвестиционного стандарта 2.0 и даже больше...**

«Зеленый коридор для инвестора» создавался, чтобы снизить административные барьеры для бизнеса и сделать процесс сопровождения инвестиционных проектов прозрачным и эффективным. Сегодня в него входят органы исполнительной власти, местного самоуправления, ресурсоснабжающие организации, институты развития и федеральные ведомства. Обратиться за помощью можно на любом этапе реализации проекта, а благодаря хорошо отлаженному взаимодействию все участники системы дают ответ в кратчайшие сроки, что делает практику уникальной для нашей страны.

ГКУ «АЭРЛО» выступает в качестве единого окна, через которое можно задать любой вопрос и получить всю интересующую информацию, причем за каждым инвестором закрепляется персональный менеджер (рис. 2).

Рисунок 2. Участники системы предоставляют ответ в срок до 7 дней



Система включает в себя все элементы регионального инвестиционного стандарта и целый ряд дополнительных опций. Одно из важных достижений «Зеленого коридора для инвестора» – высокий уровень лояльности бизнеса в Ленинградской области. Индекс NPS в регионе составляет 93 – это один из лучших показателей в России.

**Анастасия Михальченко – директор ГКУ «АЭРЛО»:**  
 «Когда я создавала «Зеленый коридор», я изучила все лучшие практики, которые были у нас в стране. Очень помог опыт Тюмени, Москвы и Московской области. И как только стало понятно, что наша система тоже стала одной из лучших в России, мы начали делиться своими наработками с другими регионами. В «Зеленый коридор» уже входит Псковская область, где создан личный кабинет инвестора, благодаря чему произошел трехкратный рост инвестиционных проектов. Сейчас аналогичные практики внедряют Приморский край, Республика Бурятия и Волгоградская область».



Полное выступление спикера доступно на сайте

# ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

## КОРИДОР РАСШИРЯЕТСЯ

С 2022 года участником системы «Зеленый коридор для инвестора» является ПАО «Россети Ленэнерго», которое обслуживает всю агломерацию Ленинградской области и Санкт-Петербурга с населением более 7 млн человек (рис. 3).

**Виталий Стромаков** – заместитель генерального директора по развитию и технологическому присоединению ПАО «Россети Ленэнерго»:

«Мы осуществляем эффективное взаимодействие с Агентством экономического развития, чтобы инвестору, который приходит на территорию Ленинградской области, был понятен и удобен механизм подключения к нашим сетям, и он бы не заблудился и нашел для себя приемлемое решение».



Рисунок 3. Взаимодействие ПАО «Россети Ленэнерго» и ГКУ «АЭРЛО»

- Между ПАО «Россети Ленэнерго» и ГКУ «АЭРЛО» 11 05 2022 подписан регламент взаимодействия по вопросам электроснабжения перспективных проектов на территории Ленинградской области
- Основной целью взаимодействия является создание благоприятных условий для реализации инвестиционных проектов на территории Ленинградской области

**Взаимодействие осуществляется по следующим направлениям:**

- Технологическое присоединение к электрическим сетям ПАО «Россети Ленэнерго»
- Переустройство существующих сетей ПАО «Россети Ленэнерго»
- Консолидация ПАО «Россети Ленэнерго» электросетевых объектов

Чтобы обеспечить бизнесу возможности для развития, современная энергетика должна развиваться опережающими темпами. Сегодня свободная мощность для технологического присоединения в Ленинградской области составляет более 1800 МВт. Здесь расположено 286 центров питания, мощностью 35-110 кВт. Все центры и детальная информация о них есть на специально разработанной интерактивной карте, с которой можно ознакомиться на портале ТПРФ, либо на сайте «Россети Ленэнерго».

За предыдущие три года на технологическое присоединение новых потребителей было потрачено более 25 млрд рублей и свыше 10 млрд рублей – на повышение надежности сетей (рис. 4). В рамках инвестиционной программы, которая ежегодно утверждается в Министерстве энергетики Российской Федерации, планируется построить и модернизировать 27 подстанций. В ближайшем будущем на технологическое присоединение планируется потратить еще порядка 23 млрд рублей, а на развитие надежности сетей – более 26 млрд рублей.



Полное выступление спикера доступно на сайте

В 2023 году в состав «Зеленого коридора для инвестора» вошло Управление Федеральной налоговой службы России.

**Елена Кобякова** – руководитель Управления ФНС по Ленинградской области:

«Самый ценный ресурс – это время, поэтому на все запросы Агентства экономического развития мы отвечаем очень оперативно – в течение пяти дней, а также активно принимаем участие в подготовке региональных законов, особенно в части поддержки бизнеса и инвестиций».



Полное выступление спикера доступно на сайте

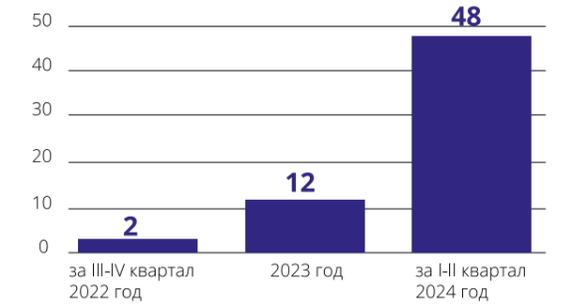
В настоящее время уже более 96% регистрационных действий ФНС осуществляется в электронном виде. Значительно сократились сроки проведения контрольных мероприятий: с четырех месяцев до одного месяца уменьшилось время камеральной проверки и последующего возмещения налога на добавленную стоимость, а заявительный порядок его возмещения распространился на всех плательщиков, а не только на крупный бизнес (рис. 5).

Рисунок 5. Меры поддержки бизнеса – значительное сокращение сроков возмещения НДС

- Вместо 3 месяцев проверок в предыдущие года за 2 кв. 2024 г.
- **18%** – налогоплательщиков получили возмещение по истечении 1 месяца
- **78%** – по истечении 2-х месяцев

Возмещение в заявительном порядке – **8 дней**  
За 1 половину 2024 г. из возмещенных – **56,6 млрд руб.**  
в заявительном порядке – **51,6 млрд руб., т.е. 91%**

Рисунок 4. Количество отработанных запросов о возможности ТП



- **8,1%** – прирост суммы поступлений в консолидированный бюджет Ленинградской области за 8 месяцев 2024 года. Поступило **169,5 млрд руб.**
- **35%** – прирост сумм НДС в консолидированный бюджет Ленинградской области. Поступило **585 млрд руб.**

Внедрение риск-ориентированного подхода позволило с 2020 года снизить количество выездных налоговых проверок в 2,5 раза. Также ФНС активно помогает избежать процедуры банкротства посредством реструктуризации долга. На сегодняшний день в России предоставлено рассрочек на 252 млрд рублей, в том числе на 1,6 млрд рублей в рамках реструктуризации долгов в Ленинградской области.

Также Елена Кобякова напомнила участникам, что с 1 января 2025 года вступает в силу целый ряд изменений в налоговый кодекс – повышенные коэффициенты для учета расходов, новый федеральный инвестиционный вычет и бессрочный статус региональных инвестиционных проектов.

В рамках «строительства» «Зеленого коридора для инвестора» в каждом районе Ленинградской области были назначены инвестиционные уполномоченные. Их задача – оказывать содействие инвесторам на местах и координировать решение всех спорных вопросов. Одним из лидеров по количеству находящихся на сопровождении проектов является Тосненский район – сейчас зарегистрировано 37 инвестиционных проектов на общую сумму более 60 млрд рублей. Их реализация позволит создать свыше 12 тысяч рабочих мест (рис. 6).

Рисунок 6. Инвестиционный портфель Тосненского района Ленинградской области



**Светлана Горленко** – заместитель главы администрации муниципального образования Тосненский район Ленинградской области:

«Когда появился «Зеленый коридор», взаимоотношения между администрацией района и Агентством экономического развития поднялись на очень высокий цифровой уровень. Сегодня мы можем в любой момент отследить статус инвестиционного проекта по Тосненскому району, в кратчайшие сроки получить информацию о подключении от ресурсоснабжающей организации и оперативно организовать совещание по проблемным вопросам на площадке Агентства экономического развития или администрации района».



Полное выступление спикера доступно на сайте

# ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

## ПРИМЕНИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА

Важно прислушиваться к мнению бизнеса и обсуждать, как на практике реализованы механизмы предоставления помощи. Анализ проблем, с которыми сталкиваются инвесторы, позволяет в дальнейшем еще больше упростить и ускорить реализацию проектов. На утренней сессии BRIEF'24 представители компаний делились своим опытом получения мер поддержки и работы в системе «Зеленый коридор для инвестора».



**Группа компаний «ТрансПак»** производит гофрокартон и различные виды упаковки из него с 2001 года. Продукция предприятия поставляется в 8 регионов Российской Федерации.

- **2019 год** – На ПМЭФ подписано трехстороннее соглашение о социально-экономическом сотрудничестве между Правительством Ленинградской области и индустриальным парком М10. Благодаря этому ГК «ТрансПак» сумела получить льготное финансирование в размере 250 млн рублей на 5 лет под 1% от ФРП.
- **2020 год** – Строительство нового завода приобретает статус регионального инвестиционного проекта (РИП) с 0% налогом на имущество и 10% налогом на прибыль.

- **2021 год** – Участие в национальном проекте «Производительность труда».
- **2024 год** – Открытие второго этапа инвестиций на новом заводе общим объемом 0,5 млрд рублей. Из них 200 млн рублей взяты по программе «1764» на покупку оборудования при эффективной ставке 3%. Также были получены две субсидии на бизнес-планы для льготного финансирования и одна – на прохождение сертификации общей суммой 1,5 млн рублей.

Помимо финансовой помощи, при поддержке Центра развития промышленности Ленинградской области (АНО «ЦРП ЛО») ГК «ТрансПак» участвовала в бизнес-миссиях в различные регионы России, регулярно представляла свою продукцию на ежегодной отраслевой выставке в Москве, а в прошлом году победила в региональном этапе конкурса «Экспортер года».



**Алексей Злобин** – генеральный директор ГК «ТрансПак»: «Институтов, взаимодействующих с бизнесом, в Ленинградской области немало, но на выстраивание эффективного сотрудничества с каждым из них требуется много времени и навыков. В то же время АЭРЛО эффективно работает по принципу единого окна и оказывает профессиональное консультирование по любым вопросам».



Полное выступление спикера доступно на сайте

# ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

## ПРИМЕНИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА

Группа компаний «Аттика» уже более 15 лет занимается производством полимерных смол и является участником национальной программы «Импортозамещение».

- **2020 rog** – Начало строительства завода по производству промышленной упаковки. Совместно с Фондом поддержки предпринимательства и промышленности Ленинградской области были субсидированы проценты по лизингу оборудования.

- **2021 rog** – Участие в национальном проекте «Производительность труда» повысило эффективность предприятия на 10%. Также была получена компенсация транспортных расходов по экспортным поставкам на сумму 1 млн рублей.

- **2023 rog** – Вступление в систему «Зеленый коридор для инвестора». Проект строительства завода по производству промышленной упаковки получает статус РИП, что позволяет все заработанные и сэкономленные на начальном этапе деньги направлять на дальнейшее развитие и создание новых рабочих мест.

При поддержке Центра развития промышленности Ленинградской области (АНО «ЦРП ЛО») с 2021 года ГК «Аттика» приняла участие в 7 бизнес-миссиях и 14 профильных выставках, включая 2 экспортные, что позволило заключить сделок более чем на 45 млн рублей. Отмечались и негативные моменты, в частности отсутствие гибкости и индивидуального подхода со стороны федерального ФРП, из-за чего компания не смогла получить льготное финансирование на строительство, несмотря на согласование проекта экспертным советом и поддержку региональным ФРП. Также ГК «Аттика» неоднократно обращалась в Минпромторг РФ с инициативой повышения ввозных таможенных пошлин на акриловые и полиэфирные смолы. Сегодня этот вопрос остается на контроле в комитете экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области и ГКУ «АЭРЛО».

Алина Тарнаева – генеральный директор ООО «Аттика Инвест»:

«До принятия системы «Зеленый коридор для инвестора» на получение мер поддержки приходилось тратить очень много времени, да и найти информацию было сложно. А сейчас все в едином окне понятно и быстро. Приходит понимание, что действительно существуют инструменты и механизмы поддержки бизнеса со стороны государства, которые могут значительно облегчить процесс ведения дел».



Полное выступление спикера доступно на сайте

# ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

## ПРИМЕНИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА

ООО «МУФТЫ НСК» – это яркий пример успешного импортозамещения на российском рынке. Компания производит соединительные муфты и хомуты для трубопроводов и уже несколько лет прочно удерживает позиции флагмана в этой сфере. Предприятие основано в 2017 году, а в 2019 году было перемещено на арендованные площади в промзоне «Горелово» на территории Ломоносовского района.

- **2021 rog** – Начало сотрудничества с Ленинградской областью. Одобрен грант в размере 20 млн рублей от ФГБУ «Фонд развития малых форм предприятий в научно-технической сфере». В следующие три года при поддержке Фонда поддержки предпринимательства Ленинградской области (ФПП ЛО) дополнительно получены кредиты и займы на сумму более 95 млн рублей, которые позволили начать строительство нового производственного комплекса общей площадью более 8000 м².

- **2022 rog** – Вступление в «Зеленый коридор для инвестора» и регистрация в Личном кабинете инвестора. С ноября 2022 года компания находится на комплексном сопровождении ГКУ «АЭРЛО», благодаря чему удалось существенно ускорить сроки технологического присоединения к сетям АО «Газпром».

- **2024 rog** – Подписание соглашения о социально-экономическом сотрудничестве в рамках ПМЭФ.

Владимир Шуин – директор по развитию ООО «МУФТЫ НСК»:  
«В последнее время, особенно с 2023 года, диалог исполнительной власти и бизнеса приобрел более практический характер, от слов мы переходим к делу».



Полное выступление спикера доступно на сайте



# ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

## ПРИМЕНИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА

**АО «Кондитерское объединение «Любимый Край»** занимается производством печенья, пряников и пирожных, включая популярный бренд «Посиделкино». Первая производственная площадка была открыта в 1999 году в городе Отрадное Кировского района. Является самым крупным кондитерским предприятием Ленинградской области, производя порядка 21 тысяч тонн изделий в год.

- **2018 rog** – Начало сотрудничества с ГКУ «АЭРЛО».
- **2019 rog** – Увеличение мощностей электроснабжения производственных объектов при содействии комитета экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области и ГКУ «АЭРЛО».
- **2020 rog** – Участие в национальном проекте «Производительность труда».
- **2022 rog** – Подключение к «Зеленому коридору для инвестора». В конце того же года принято решение о реализации нового инвестиционного проекта «Расширение производственных мощностей по выпуску кондитерских изделий» в Ломоносовском районе с объемом инвестиций более 500 млн рублей.
- **2023 rog** – При содействии ГКУ «АЭРЛО» организована встреча с руководством администрации Ломоносовского района по вопросу получения смежного к существующему производству земельного участка площадью 1,6 га.
- **2024 rog** – Подготовка материалов «Декларации о намерениях» совместно с ГКУ «АЭРЛО» в целях признания проекта масштабным и получения в аренду земельного участка без торгов в рамках закона № 1-оз.

При помощи областного Центра поддержки экспорта компания принимала участие в бизнес-миссиях и профильных выставках, а также обучала сотрудников по программе «Экспортный форсаж». Участвовала во всероссийском конкурсе «Экспортер года 2023», завоевав второе место в общероссийской номинации «Ответственный экспортер ESG» и победив в номинации «Самый Активный Экспортер». В 2024 году заняла 1 место в номинации «Экспортер года в сфере пищевой промышленности» по итогам областного этапа.

**Алексей Медведев** – генеральный директор АО «КО «Любимый Край»:

«То, чем занимается Агентство экономического развития – это действительно масштабная и очень важная сейчас работа. Нельзя оставлять бизнес в одиночестве, тем более в такие непростые времена».



Полное выступление спикера доступно на сайте

# ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

## ПРИМЕНИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА

**Волховский филиал АО «Апатит»** входит в **группу компаний «Фосагро»** – крупнейшего производителя минеральных удобрений в России.

- **2019 rog** – Старт нового проекта «Стратегическое развитие ВФ АО «Апатит» на период до 2025 года», который предусматривал, в том числе строительство нового железнодорожного пути. Усилиями ГКУ «АЭРЛО» был организован круглый стол с участием представителей комитета по природным ресурсам Ленинградской области, комитета Ленинградской области по транспорту и руководства районной администрации для урегулирования всех спорных вопросов.
- **2020 rog** – Подписание трехстороннего Соглашения о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК).
- **2022 rog** – Подписание Специального инвестиционного контракта (СПИК). Оба контракта сопровождалась ГКУ «АЭРЛО», которое выступало в роли организатора переговорных процессов и консультировало компанию по всем вопросам взаимодействия.
- **2023 rog** – Участие в Международной выставке-форуме «Россия» на ВДНХ. При поддержке Агентства экономического развития компания АО «Апатит» получила земельный участок под строительство нового производства без торгов согласно норме, изложенной в Законе Ленинградской области от 11.02.2016 №1.



**Вячеслав Полушкин** – заместитель директора по работе с органами власти Волховского филиала АО «Апатит»:  
«Отдельно хочу поблагодарить за создание сайта, где можно получить исчерпывающую информацию и возможность работы через Личный кабинет инвестора, это хороший и эффективный инструмент, которым мы постоянно пользуемся и получаем поддержку по всем вопросам».



Полное выступление спикера доступно на сайте

Основными преимуществами системы «Зеленый коридор для инвестора», по мнению предпринимателей, являются удобство личного кабинета, быстрый прием и рассмотрение документов, оперативность решения спорных вопросов и высокий уровень компетенции сотрудников, которые сопровождают инвесторов. В целом, отмечали участники Открытого диалога, благодаря совместной работе в Ленинградской области, постепенно складывается действительно высокий уровень доверия между Правительством региона и бизнес-сообществом.

**Анна Чернова** – руководитель АНО «Агентство инвестиционного развития Волгоградской области»:

«Сегодня государство меняется, открытый диалог власти и бизнеса ведется на самом высоком уровне, и я в полной мере вижу, что все решения, которые предлагает Анастасия Викторовна, уже масштабируются на уровень Российской Федерации. Спасибо Агентству экономического развития за возможность не тратить лишнее время, а брать и внедрять лучшее».



Полное выступление спикера доступно на сайте



## ПЛЕНАРНАЯ ДИСКУССИЯ: ПЕРЕХОД ЭКОНОМИКИ ОТ АДАПТАЦИИ К РОСТУ

### ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ

Пленарная дискуссия – центральное событие Балтийского регионального инвестиционного форума. Здесь обсуждаются ключевые тренды, стратегические приоритеты и формирование новой парадигмы международных отношений.

Окончание этапа адаптации к санкционному давлению и связанных с ним структурных сдвигов требуют поиска долгосрочных драйверов роста для российской экономики. А необходимость быстрого и широкомасштабного внедрения инноваций повышает роль региональной власти в цифровой трансформации промышленности.

**Дмитрий Ялов** – заместитель председателя Правительства Ленинградской области, председатель комитета экономического развития и инвестиционной деятельности:

«Мы сознательно собрали научный, сфокусированный состав участников пленарной дискуссии, потому что это позволяет практикам со стороны бизнеса и государственного управления скорректировать свои стратегии в соответствии с более долгосрочными и сложными материями, которые обсуждают люди, смотрящие вперед на 5, 10, 15 и 20 лет».



Полное выступление спикера доступно на сайте



## ДРАЙВЕРЫ РОСТА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ



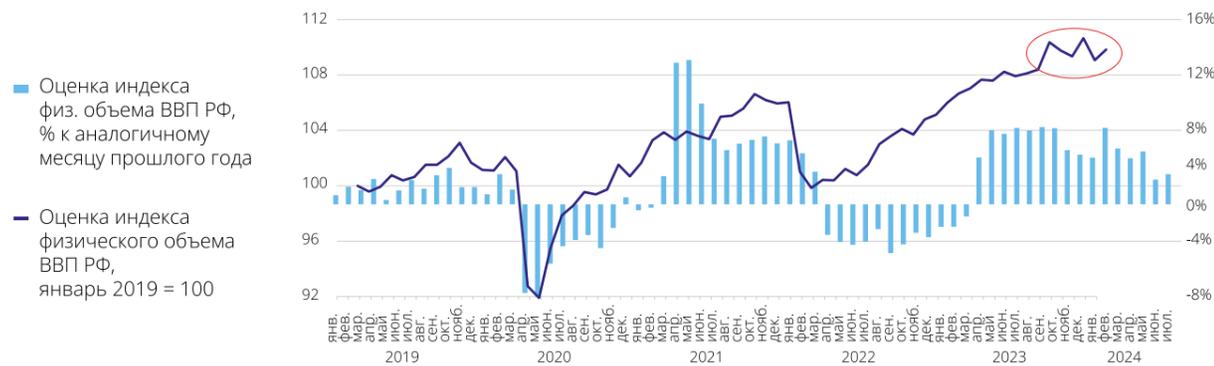
**Александр Широв** – директор ИНП РАН, заведующий лабораторией анализа и прогнозирования производственного потенциала и межотраслевых взаимодействий. Доктор экономических наук:

«Сейчас главный узел экономической политики – ключевая ставка и динамика государственных расходов. То, как будут сформированы национальные проекты, определит перспективы запуска нового инвестиционного цикла. Других возможностей нет. А если мы будем продолжать повышать ключевую ставку, то эти усилия, к сожалению, могут оказаться неэффективными».

Оценки роста ВВП в 2024 году, полученные с использованием различных инструментов, составляют достаточно высокие 3,7–3,9%. Однако, начиная

с июня 2024 года, наблюдается замедление темпов роста, и при сохранении текущих условий есть тенденции к торможению экономики (рис. 1).

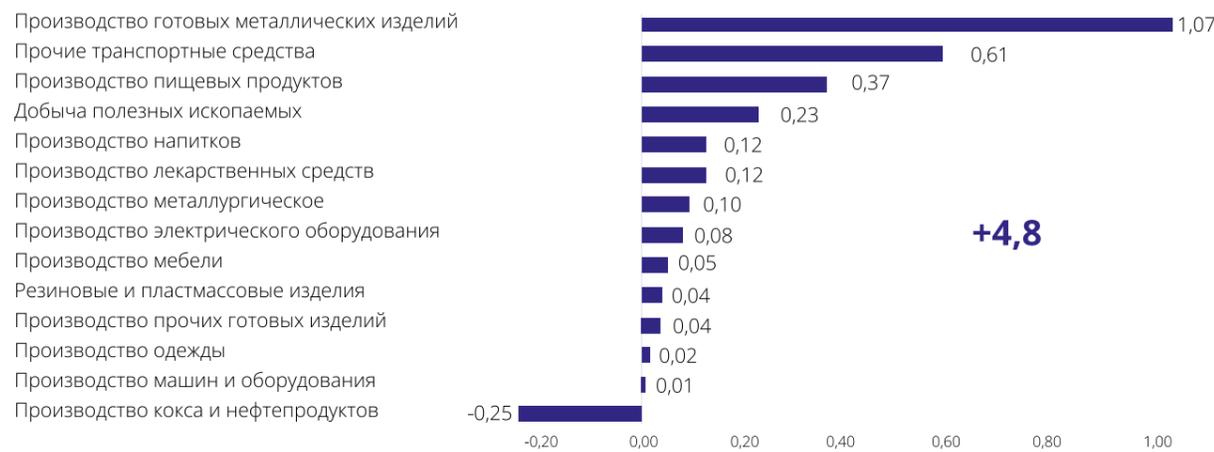
**Рисунок 1.**  
Динамика индекса физического объема ВВП РФ



Предыдущие полтора года позволили накопить достаточно высокую базу, но следует иметь в виду, что подъем производства обеспечивается главным образом загруженностью военно-промышленного

комплекса. В наибольшей степени увеличилось производство готовых металлических изделий, где крупнейший сегмент – это оборонное производство (рис. 2).

**Рисунок 2.**  
Декомпозиция прироста индекса промышленного производства, п.п., январь-июль 2024 г. к январю-июлю 2023 г.



Впрочем, рост демонстрируют и виды экономической деятельности, связанные с повседневным потреблением. В то время как торможение

провоцирует низкие показатели в производстве нефтепродуктов и добыче полезных ископаемых (рис. 3).

**Рисунок 3.**  
Декомпозиция прироста индекса промышленного производства, п.п., июль 2024 г. к июлю 2023 г.



Главным фактором, противостоящим замедлению, является потребительский спрос, возникший на фоне роста зарплат и бюджетного импульса. Государство остается важнейшим игроком в нашей экономике – через различные каналы государственным спросом контролируется 45% от совокупных объемов ВВП. Поэтому попытка снизить бюджетный импульс может привести к замедлению темпов экономического роста до 1,5-2%.

Одновременно мы имеем самый затяжной период повышения ключевой ставки и наиболее жесткую денежно-кредитную политику за последние 30 лет, что снижает инвестиционную активность бизнеса и давит на потребительский спрос – при таких высоких ставках люди больше склонны к сбережению.

При этом спрос является важнейшим элементом формирования инвестиционного поведения бизнеса. Большая часть инвестиций – это собственные средства предприятия, и если задавить спрос окончательно, то резко нарастить инвестиционную активность не получится даже в условиях снижения ключевой ставки. Подобная ситуация бросает очень серьезный вызов нашей экономике.

Напряжение на рынке труда, вызванное ростом интенсивности производства, привело к росту зарплат в реальном секторе и перераспределению туда трудовых ресурсов из сектора услуг (рис. 4).



**Рисунок 4.**  
Изменение в численности занятых в промышленности (за 2017-2023 гг.), в %



Однако несмотря на масштабный структурный сдвиг, не наблюдается радикального роста загрузки мощностей. В ряде производств, ориентированных на экспорт, загрузка сейчас ниже, чем в докризисном 2019 году, а наибольший спад отмечается в производстве автотранспортных средств. По мере исчерпания резерва незагруженных мощностей напряжение на рынке труда постепенно начинает снижаться. При имеющейся численности трудовых ресурсов и нейтральной гипотезе по миграции потенциальные темпы роста ВВП в России могут и дальше составлять 4-5%. Ограничением является пространственное распределение трудовых ресурсов и уровень их квалификации, что предъявляет дополнительные требования к научно-технологическому развитию и системе образования.

Для эффективного роста ключевым барьером является проблема с насыщением инвестиционного спроса. Ее решение требует нового качества промышленной и научно-технологической политики. Сегодня рынок инвестиционного оборудования недополучает где-то 2 трлн рублей из-за санкций, и эту ситуацию нужно решать, чтобы обеспечить рост потенциала экономики.



Полное выступление спикера доступно на сайте

## УХОДЯЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ И НОВЫЕ ВЫЗОВЫ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ПЕРИОД САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

**Юрий Симачев** – директор по экономической политике НИУ ВШЭ. Кандидат технических наук:

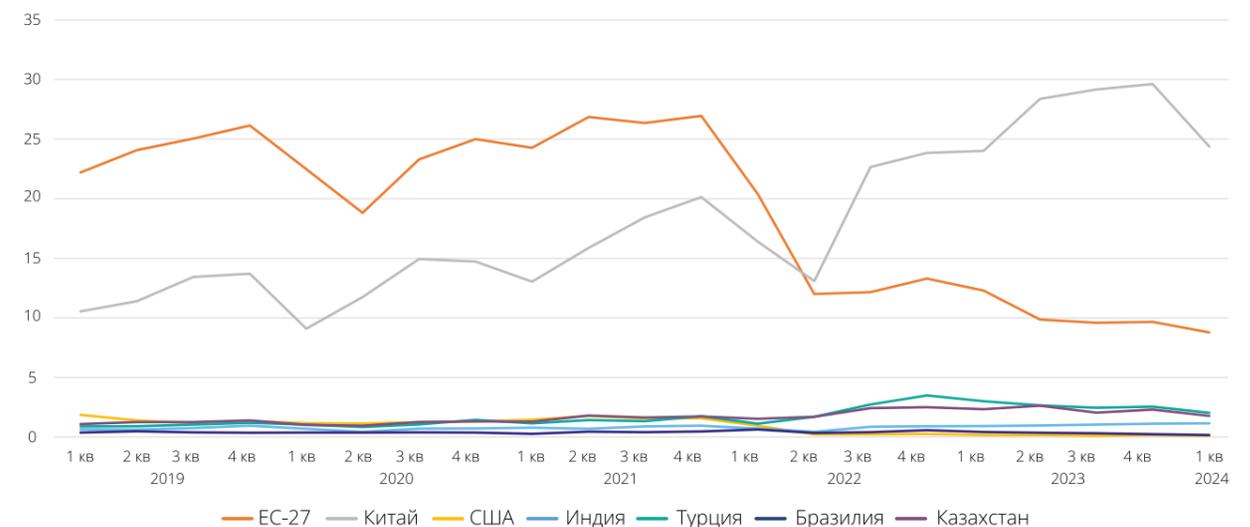
«Все предыдущие кризисы российская экономика проходила гораздо лучше, чем ей предсказывали. Во многом это было связано с тем, что Правительство делало все правильно для стабилизации ситуации. Но при этом государство может вести себя очень неэффективно в период намечающегося роста, предпочитая осторожничать и откладывать деньги в фонды. Отсюда часто возникает серьезный конфликт интересов между ближнесрочными и долгосрочными задачами».



Основные санкционные ограничения для нашей страны связаны с разрывом экспортно-импортных связей. В результате доля «недружественного» импорта снизилась с 37% во втором квартале 2022 года до 21% в первом квартале 2024 года. Хотя страны ЕС по-прежнему остаются важными

поставщиками целого ряда товаров, уже можно говорить о смене ключевых страновых партнеров по импорту. Заметно выросла торговля с Турцией, Казахстаном и Индией, а на первое место вышел Китай, который обеспечивает 59% зарубежных поставок в РФ (рис. 5).

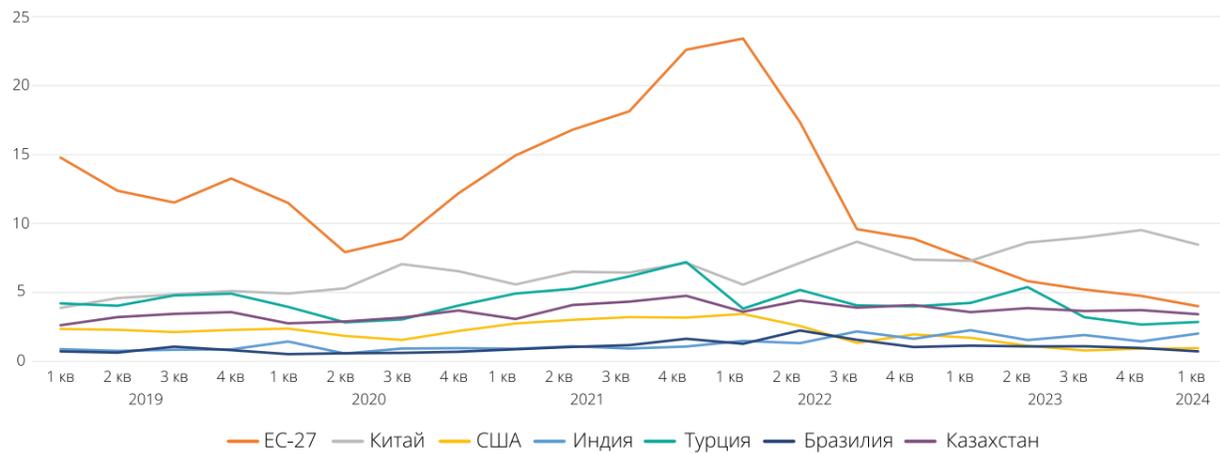
**Рисунок 5.**  
Импорт в Россию по основным странам-партнерам, 1 кв. 2019-1 кв. 2024 гг., млрд долл.



В целом, Россия сумела восстановить поставки чувствительных категорий товаров до уровня 2019 года, но при заметном снижении доли транспортного оборудования.

Что же касается страновой структуры российского экспорта, она гораздо более диверсифицирована по сравнению с импортом (рис. 6).

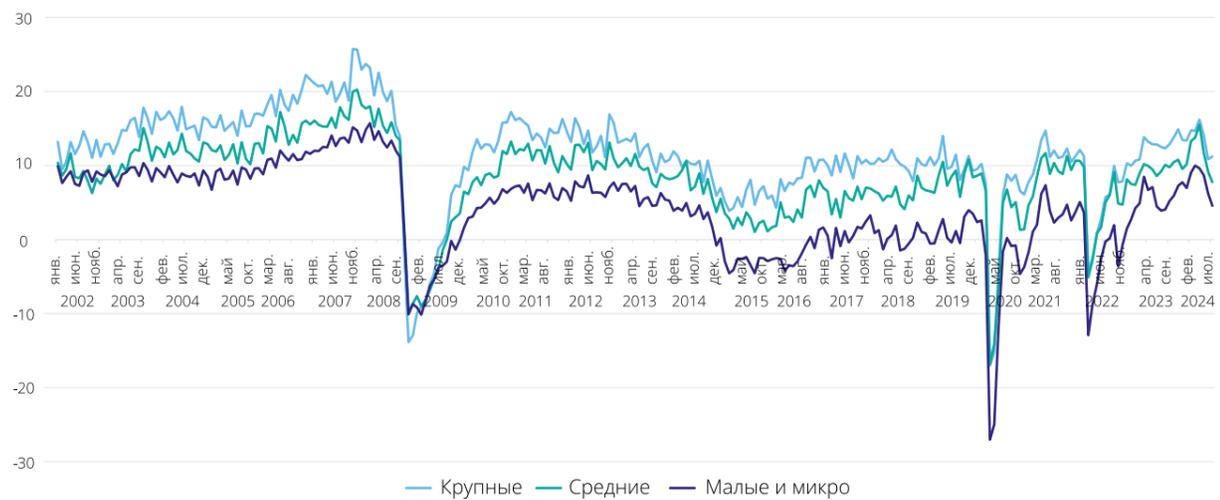
**Рисунок 6.**  
Несырьевой экспорт России по основным странам-партнерам, 1 кв. 2019-1 кв. 2024 гг., млрд долл.



С августа 2022 года происходил опережающий рост спроса на инвестиционные товары, а с октября 2022 года по февраль 2023 года – опережающий рост активности малого бизнеса,

который заполнял возникшие вследствие санкций ниши на российском рынке. Но с апреля 2024 года наблюдается охлаждение деловой активности (рис. 7).

**Рисунок 7.**  
Индикатор бизнес-климата Банка России в экономике в целом по размеру бизнеса, январь 2022 г. - июль 2024 г.



При этом мы видим некоторые признаки восстановления входящих инвестиций за счет смены стран-инвесторов, как и рост исходящих инвестиций через развитие производств в дружественных юрисдикциях (рис. 8).

**Рисунок 8.**  
Прямые иностранные инвестиции в и из России в 2000-2023 гг., млн долл.



В целом структурные эффекты, вызванные санкциями, противоречивы и далеко не всегда негативны. Есть широкий набор факторов, которые могут смягчить влияние санкций, в том числе структура и специализация экономики во внешней торговле, качество институтов, наличие дружественных стран, интересы иностранных инвесторов в стране и многое другое. Есть и позитивные, мобилизационные эффекты: активизация инноваций или развитие научного сектора. Все зависит от экономической политики государства.

Порядка двух третей российских предприятий ощутили на себе последствия от санкций 2022 года, причем больше всего пострадали самые конкурентоспособные компании, работающие на внешних рынках, которые столкнулись с разрывами в цепочках поставок. Но они же сумели адаптироваться лучше всех и быстрее перешли к росту выручки.

Сегодня для устойчивости недостаточно международной конкурентоспособности и высокого технологического уровня, важно непосредственно предпринимаемые меры, то есть динамическая адаптация. Чаще всего она оказывалась успешной, если была связана с трансформацией цепочек создания стоимости и внедрением цифровых технологий.

Эффекты от санкций очень неоднородны по отраслям и зависят от степени их интегрированности в мировую экономику. В этих условиях возрастают риски избыточного протекционизма и чрезмерного вмешательства государства, поэтому очень важно держать этот процесс под контролем.

Эффект импортозамещения постепенно исчерпывается, хотя оно по-прежнему остается важным драйвером экономического роста.

Системную роль начинает играть малое и среднее предпринимательство, самостоятельно встраиваясь в глобальные цепочки создания стоимости (рис. 7). И что никогда не потеряет роль драйвера – так это умное и дружественное государственное регулирование. В периоды новых возможностей необходим новый облик промышленной политики.

Что касается ограничений по человеческому капиталу, их можно рассматривать как серьезный фактор для роста инвестиционной активности в аспекте увеличения производительности труда. Поскольку ускорение экономического роста в условиях ограниченности человеческого капитала привело к перегреву экономики, мейнстримом стало обсуждение инвестиционной паузы.

Однако нужно учитывать, что при охлаждении возникнет проблема конверсии и обеспечения

занятости, придется выравнять территориальные диспаритеты, потому что сейчас многие регионы получили сильные ресурсные преимущества.

По сравнению с мировой практикой логика импортозамещения в России принципиально иная. Обычно импортозамещение выполняет функции борьбы с безработицей, а у нас изначально стоит задача обеспечить технологическую независимость, что требует дополнительной занятости и доступа к лучшим технологиям.



Полное выступление спикера доступно на сайте

## ИНВЕСТИЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ В РОССИИ, СПЕЦИФИКА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

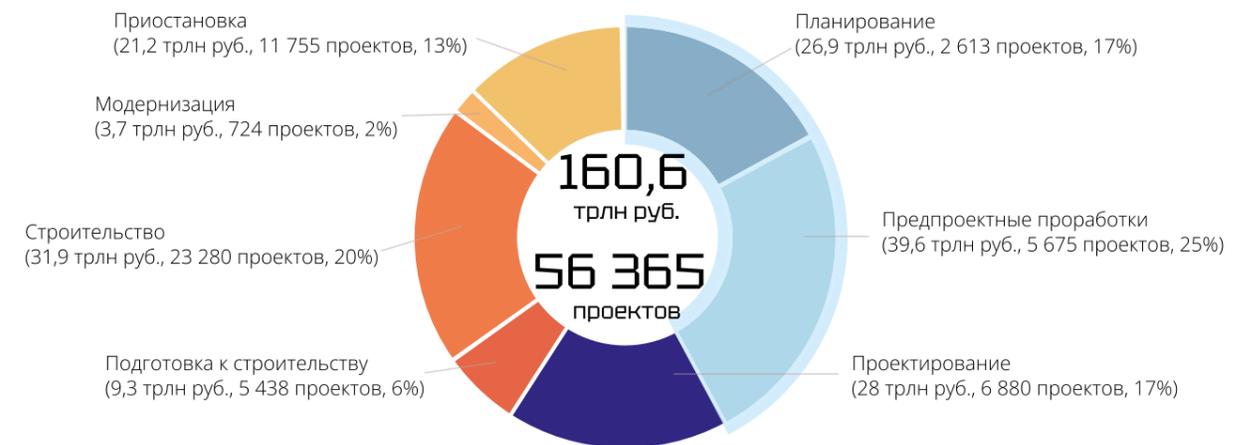


**Даниил Новицкий** – генеральный директор ООО «Профессиональные комплексные решения»: «Машиностроение за год приросло в инвестиционной массе практически на 7 млрд рублей, и это очень здорово, потому что машиностроение – это необходимый базис и ключ к развитию самостоятельной и технологически устойчивой экономики Российской Федерации».

Рост издержек, нехватка квалифицированных кадров и необходимость преодолевать технологическое отставание подчеркивают задачу модернизации инвестиционной системы. На сегодняшний день общий объем инвестиций в России – 161 трлн рублей. Это почти 56 тысяч проектов, из которых реализуется 44 610 проектов на 139,5 трлн рублей, что составляет 86,8% от их общей стоимости. Приостановлено 11 755 проектов на 21 трлн рублей (рис. 9).

Частные инвестиции составляют 69,1 трлн рублей, государственные – 51,7 трлн рублей. Еще 21,7 трлн рублей приходится на компании с государственным участием и 18,1 трлн рублей – на государственно-частные партнерства (ГЧП).

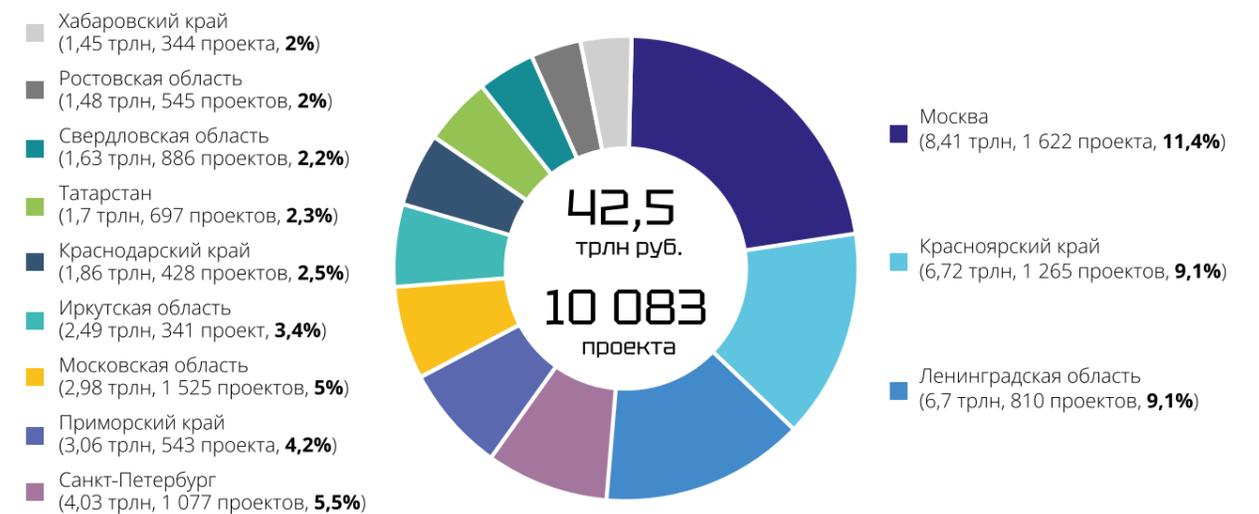
Рисунок 9. Инвестиционный портфель РФ



По многим показателям Ленинградская область входит в число ведущих российских регионов. В том числе и благодаря работе с частным капиталом, которая является важным показателем эффективности управления экономикой (рис. 10).

В находящиеся на сопровождении проекты совокупно инвестировано почти 7 трлн рублей частного капитала, по этому показателю Ленинградская область занимает третье место в России после Москвы и Краснодарского края (рис. 10).

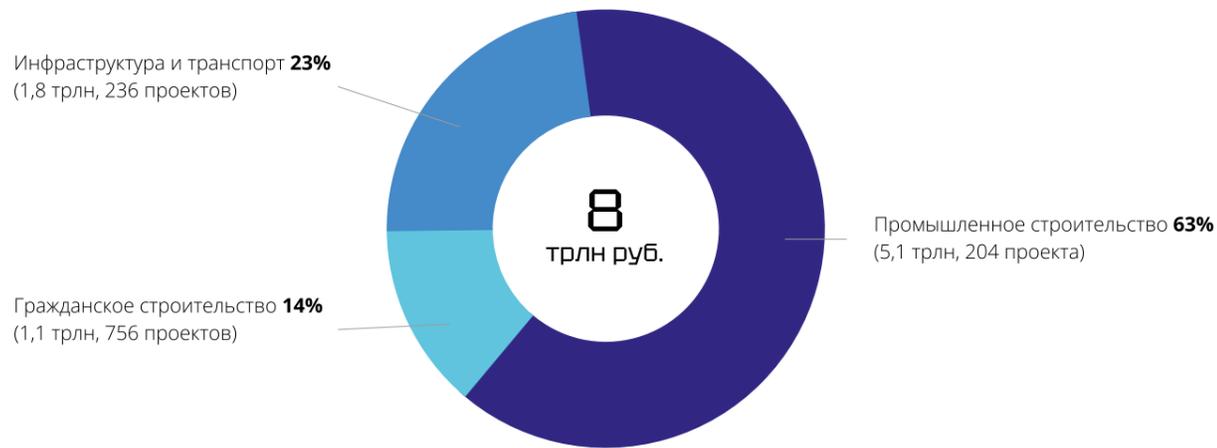
Рисунок 10. Анализ инвестиционной активности частного капитала в регионах РФ



Частных и ГЧП проектов, реализуемых на территории региона, больше 80%, в то время как общероссийский показатель составляет 54,3%. При этом почти половина проектов находится в стадии строительства, а приостановленных в два раза меньше, чем в среднем по РФ.

За последние 12 месяцев в реализуемые и заявленные проекты Ленинградской области было привлечено 3,4 трлн рублей частных средств, что составляет 72% от совокупного объема. На сегодняшний день общий объем заявленных инвестиций, исключая приостановленные проекты, составляет 8 трлн рублей, при этом Ленинградская область демонстрирует один из лучших объемов инвестиционной массы в промышленном строительстве (рис. 11).

**Рисунок 11.**  
**Распределение инвестиций (частных и государственных, без приостановленных проектов), 8 трлн руб.**



При этом приходится учитывать, что в целом инвестиционная активность в России сейчас находится на критически низком уровне и переживает воздействие огромного количества негативных факторов. Говоря о перспективах, следует понимать, что высокая ключевая ставка фактически остановила запуск новых инвестиционных проектов, а многие из тех, что уже находились на стадии реализации, были заморожены.

За последний год Россия совокупно потеряла 9,9 трлн рублей частных прямых инвестиций в промышленность. Было приостановлено проектов на 7,2 трлн рублей, отменено – на 2,7 трлн рублей.

Дополнительное негативное влияние на инвестиционный климат оказывают проблемы с ввозом технологического оборудования и ком-

плекующих, сложности с платежами в Китай, удлинение логистических цепочек, а также удорожание строительных материалов.

Кроме того, значительная часть программ по льготному финансированию привязана к ключевой ставке, что делает их все менее привлекательными, а по многим программам фондирование из бюджета не выделяется вовсе, либо осуществляется только фрагментарное финансирование.



Полное выступление спикера доступно на сайте

## ИНВЕСТИЦИИ В ТРАНСПОРТНУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ КАК ФАКТОР РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ



**Татьяна Кулакова** – директор центра экономики транспорта Института экономики транспорта и транспортной политики НИУ ВШЭ. Доктор экономических наук:

«Чтобы нарастить долю внебюджетного финансирования, необходима интенсификация государственной политики в этой сфере, и сейчас эксперты очень активно предлагают всевозможные меры. Отличным решением могло бы стать создание аналога «Зеленого коридора» для привлечения инвестиций именно в транспортную отрасль».

В настоящее время уровень транспортной системы рассматривается как один из важнейших факторов конкурентоспособности экономики и качества жизни. Развитие транспортной инфраструктуры должно носить опережающий характер, а транспорт должен не только обслуживать, но и стать драйвером развития, послужить стимулом для роста других отраслей экономики.

С точки зрения региона, прямые и косвенные социально-экономические эффекты от инвестиций

в транспортную инфраструктуру очень велики. Это увеличение объемов внешней торговли и перевозок грузов, расширение рынков сбыта, рост производительности труда, мультипликативный эффект, особенно на стадии строительства, а также агломерационный, связанный с улучшением экономической связности территорий.

В 2023 году объем инвестиций в транспортную отрасль в реальном выражении вырос на 8,2% при среднегодовом темпе прироста в 6,1% (рис. 12).

**Рисунок 12.**  
**Динамика инвестиций в основной капитал по транспортному комплексу в 2018–2023 гг., в % ВВП**



Для достижения заявленных стратегических целей потребность в инвестициях в транспортную инфраструктуру до 2030 года составляет более 30 трлн рублей. Относительно 2020 года объем инвестиций должен увеличиться на 170%. С 2020 года наибольший рост отмечается в городском электротранспорте и в морском

транспорте – в три раза, а также в воздушном транспорте – в два раза, но их доля в структуре инвестиций крайне мала. Преобладают вложения в железные дороги и дорожное хозяйство, причем их доля к 2030 году должна вырасти до 55% от текущих 50% (рис. 13).

**Рисунок 13.**  
**Динамика инвестиций в основной капитал по транспортному комплексу Структура инвестиций в основной капитал по видам транспорта в 2023 г., %**



Основным источником инвестиций остается бюджет, однако его доля сократилась с 18% в 2019 году до 14% в прошлом. Причем снижение поступлений из федерального бюджета касается всех видов транспорта, включая строительство автомобильных дорог, несмотря на то, что нагрузка на них постоянно растет вместе с долей автомобильного транспорта в грузообороте. Не хватает средств и на капитальный ремонт, который является недофинан-

сированным даже по сравнению с утвержденными нормативами.

Сейчас основным инструментом инвестирования в транспортную отрасль являются национальные проекты. Самый крупный из них – «Эффективная транспортная система», на который выделено 8,6 трлн рублей, из них – 7,3 трлн рублей внебюджетных средств.

В рамках этого национального проекта в Ленинградской области будет построена высокоскоростная магистраль, а также увеличена мощность портов и их провозная способность.



Полное выступление спикера доступно на сайте

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ДИАЛОГ С «БОЛЬШОЙ АЗИЕЙ» И БЛИЖНИМ ВОСТОКОМ: НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ И ВЫЗОВЫ



**Иван Данилин** – заместитель директора ИМЭМО РАН. Кандидат политических наук:

«Необходима нормализация экономического климата для того, чтобы сопрячь наши монументальные задачи по технологическому суверенитету, который мы реализуем в рамках политики импортозамещения, и расширению нашего присутствия на мировых рынках, без которого обеспечение технологического суверенитета невозможно».

До недавнего времени в глобальном разделении труда в основном участвовали крупные ресурсодобывающие компании из России, классическая интернационализация и транснационализация производства затронула нашу страну в наименьшей мере. Но после 2022 года мы оказались в принципиально новой реальности. Сейчас доступ к технологиям в наиболее развитых странах ограничен, поэтому «Большая» Азия и «Малый» Ближний Восток становятся для России наиболее перспективным направлением развития и партнерства.

При этом, как показывает анализ наших отношений в сфере науки и технологий с Индией и Китаем, сотрудничество на уровне двухсторонних технологических инвестиций до недавнего времени практически отсутствовало. С этими странами, как и с Ираном, мы никак не работаем по направлению технологического суверенитета.

И если Китай остается достаточно закрытой страной, то Иран и Индия, в свою очередь, предлагают довольно интересные решения. Эти страны очень быстро меняются, особенно Индия, но и в Иране растут и машиностроение, и нефтехимия, и сектор здравоохранения, включая нанотехнологии, производство медтехники, пластическую хирургию и целый ряд других отраслей.

Да и другие развивающиеся страны, которые относятся к числу дружественных и нейтральных, это уже совсем не те государства, которыми они были даже 20 лет назад. И хотя в аспекте, к примеру, передового станкостроения, дружественные государства в обозримой перспективе не смогут стать для нас полноценными субститутами развитых стран, отдельные сектора способны представлять интерес для России. В Индии, среди прочих, развит кластер электроники и микроэлектроники. И если мы сейчас зайдём на этот рынок, понимая его специфику, то сможем многого добиться, дополнительно получив доступ к местному кадровому потенциалу. Для России это может стать рабочим вариантом, поскольку уровень кадрового обеспечения по целому ряду направлений машиностроения и цифровых технологий в Индии очень высок, и эти реалии надо учитывать.

Выход на новые рынки затрудняет плохое понимание российским бизнесом локальной специфики экономических, культурных и институциональных факторов. К тому же, на уровне малых и средних компаний практика кооперации бизнеса развита очень слабо. В Индии мы видим высокий интерес к тому, чтобы поддерживать новых российских предпринимателей, но это сообщество должно быть как-то организовано. Кроме того, необходимо

решить проблему расширения доступа к инвестиционному ресурсу для того, чтобы реализовывать масштабные инициативы, а не ограничиваться чистой куплей-продажей.

Чтобы добиться успеха в Иране и Индии, придется играть вдолгую, но эта игра – единственный инструмент для балансирования наших отношений с Китаем. Мы должны работать в своих интересах, капитализируя существующие геополитические противоречия.



Полное выступление спикера доступно на сайте



**Наталья Никитина** – директор АО «КЭПТ»:

«Мы видим интерес китайских компаний к российскому рынку. Среди них есть ряд крупных консалтинговых фирм, которые хорошо себя зарекомендовали, имеют успешный опыт реализации и поддержки комплексных инвестиционных проектов. Заключение соглашения о партнерстве с одной из таких компаний может стать рабочим вариантом взаимодействия и для крупных российско-китайских проектов».

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: КАК ПРИРУЧИТЬ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И СДЕЛАТЬ ЕГО ИСТОЧНИКОМ РОСТА КОМПАНИИ



**Константин Вишневицкий** – директор Центра стратегической аналитики и больших данных ИСИЭЗ.

Кандидат экономических наук:

«Наши предприятия ожидают повышения доступности решений на базе искусственного интеллекта, причем многие из них готовы тесно кооперироваться с университетами и внедрять их наработки».

В переходе экономики от адаптации к росту роль искусственного интеллекта только возрастает. Траектория дальнейшего развития будет детерминироваться системой глобальных трендов, поэто-

му развитие науки и новых технологий сохраняет ключевое значение, даже вопреки текущим внешнеполитическим вызовам. В мировой повестке явно прослеживается приверженность долгосроч-

ным приоритетам – устойчивому развитию, энергетическому переходу и созданию собственной современной промышленной базы.

Именно технологии в первую очередь меняют традиционные рынки. ИИ становится ядром новой экономики, проникая, в том числе, в производственный сектор, а не только в сферу услуг. С помощью искусственного интеллекта развивается интернет вещей, создаются нейроинтерфейсы и многое другое, вплоть до «малого космоса».

Высшая школа экономики уже третий год ведет целенаправленный мониторинг развития искусственного интеллекта. Ядром мониторинга является опрос 2,5 тысяч компаний в 36 регионах из 15 ключевых отраслей. По его результатам можно говорить, что темп генерации научного знания в области ИИ в России сопоставим со среднемировым, у нас есть заделы практически по всем направлениям, даже по модному сейчас генеративному искусственному интеллекту.

Правда переход от стадии исследований к разработкам в РФ происходит медленнее, чем в странах-лидерах. Там исследования сосредоточены преимущественно в университетском секторе.

Большая часть организаций применяет ИИ менее трех лет, прежде всего в качестве инструмента для повышения эффективности текущей деятельности. Например, почти в 70% компаний применение искусственного интеллекта обеспечивает экономию операционных расходов.

Большинство организаций рассматривают опыт использования ИИ положительно и планируют его расширять. Наиболее частый сценарий – интенсификация применения в тех процессах, где технология уже задействована. Однако внедрение искусственного интеллекта пока остается дорогостоящей новацией, эффекты от которой не так просто оценить, тем более что многие из них носят отложенный характер. При этом пользователи достаточно высоко оценивают конкурентоспособность отечественных ИИ-решений по сравнению с зарубежными аналогами, хотя и отмечают их высокую стоимость.

На 10 ведущих университетов приходится половина всех научных публикаций в области изучения ИИ за последние три года. И хотя в нашей стране искусственный интеллект проник уже в большинство отраслей, для многих он пока остается чем-то новым и необычным (рис.14).

Рисунок 14.  
Топ-5 отраслей, использующих ИИ-решения

% от числа обследованных организаций, использующих ИИ



Сегодня искусственный интеллект в основном выступает как инструмент оптимизации уже отлаженного и готового к изменениям бизнеса. Со временем, по мере апробации технологии крупными компаниями-лидерами, появится больше стандартных практик, будут разработаны сервисы с понятным назначением и осязаемыми эффектами, чтобы их дальше подхватывали и малый бизнес, и средние компании. В ряде секторов такие практики и сценарии уже всюду формируются, поэтому важно повышать их доступность и стимулировать реализацию совместных проектов, особенно когда ИИ способен улучшить работу не только отдельного предприятия, но и целой группы организаций в цепочке создания стоимости.



Полное выступление спикера доступно на сайте

**Дмитрий Ялов** – заместитель председателя Правительства Ленинградской области, председатель комитета экономического развития и инвестиционной деятельности: «Факторы, которые мы сегодня обсуждаем, оказывают не абстрактное, а вполне прагматичное влияние практически на каждого здесь присутствующего. Поэтому я искренне советую держать нос по ветру, слушать экспертов и не думать, что все будет как раньше. Нас ждут поистине революционные изменения».

## ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

На полях Балтийского регионального инвестиционного форума традиционно проходит торжественная церемония подписания соглашений о социально-экономическом сотрудничестве при участии губернатора Ленинградской области Александра Дрозденко.

### НОВЫЙ ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ХАБ ДЛЯ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛА

Первым было подписано соглашение с ГК «Ориентир», которая выступит застройщиком многофункционального складского комплекса общей площадью 117,5 тысяч м<sup>2</sup> для компании OZON. Комплекс будет возведен в массиве Янино-2 Всеволожского района, а общий объем инвестиций составит 9 млрд рублей.



➤ **Александр Дрозденко:** «Место для нас знаковое. Реализуем эффективный проект в развивающейся городской зоне, и для нас очень важно было создать рядом новые рабочие места. Логистика – один из основных драйверов роста экономики Ленинградской области».

Строительство завершится к 2026 году. Благодаря реализации проекта будет создано порядка 5 тысяч новых рабочих мест.

## РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ПОЛИМЕРНЫХ ДОБАВОК И УПАКОВОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

ПК «Денова» располагается на территории Гатчинского района Ленинградской области. В рамках расширения своей деятельности компания инвестирует более 400 млн рублей в производство полимерных добавок и мешков для строительных материалов.



➤ **Александр Дрозденко:** «Проект компании – расширение производства полимерных добавок и материалов. Появится новый складской корпус и рабочие места. Компания молодая, заявила о себе недавно, а уже расширяет производство».

┌ Проект, который должен быть завершен в 2026 году, обеспечит создание 50 новых рабочих мест и позволит увеличить масштабы производства в 2,5 раза – на 24 млн полимерных строительных мешков и 16 тысяч тонн добавок в год. Эти объемы позволят в значительной мере удовлетворить потребности строительных компаний Ленинградской области и Санкт-Петербурга.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И СКЛАДСКИЕ ПОМЕЩЕНИЯ В ЗАНЕВСКОМ ПОСЕЛЕНИИ

С компанией «Катюша Принт» Александр Дрозденко подписал соглашение об увеличении производства принтеров и периферийных устройств.



➤ **Александр Дрозденко:** «Мы видим, что производство электроники набирает обороты: в Ленобласти с начала года оно выросло на 45%. Свой вклад вносит и «Катюша». В первую очередь, меня порадовало хорошее русское название компании, которая расширяет производство принтеров с несколькими функциями. В Заневском поселении благодаря этому появятся новые рабочие места».

┌ ООО «Катюша Принт» (входит в АО «ИТ экосистема «Катюша») является одним из ведущих разработчиков устройств печати в России и имеет действующую высокотехнологичную производственную площадку в деревне Суоранда Всеволожского района. Печатающие устройства «Катюша» на базе отечественных материнских плат и радиоэлектронных модулей собственной разработки представлены на российском рынке с 2017 года и имеют самый высокий уровень локализации в стране. В реализацию проекта, окончание которого намечено на 2027 год, компания инвестирует более 1 млрд рублей. В результате производство многофункциональных устройств для печати, сканирования и копирования вырастет на 75% – с 200 тысяч до 350 тысяч единиц в год.

## ЭКОЛОГИЧНОЕ ПРОИЗВОДСТВО АККУМУЛЯТОРОВ В СЛАНЦАХ

Еще одно соглашение было подписано с компанией «Экорусметалл». Благодаря ему в Сланцевском районе Ленинградской области откроется производство современных аккумуляторных батарей.



➤ **Александр Дрозденко:** «Компания нам известна, работает в важной локации – в Сланцах. Строительство нового завода пойдет экологично. Компания последовательно реализует эту идею. Новое аккумуляторное производство будет вовлекать до 80% производимого вторичного свинца – это тот подход к экологии, который нужен».

ООО «Экорусметалл» – это крупнейший в регионе и один из самых современных в России заводов, занимающихся производством и переработкой свинцово-кислотных и аккумуляторных батарей. Инвестиции в проект, который должен завершиться в 2025 году, составят более 1,4 млрд рублей собственных и заемных средств, что позволит увеличить выпуск продукции до 2 млн единиц в год и создать 240 новых рабочих мест.

## ИНВЕСТИЦИОННЫЙ СОВЕТ.

### «ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ КРИЗИС: ЧТО МОГУТ СДЕЛАТЬ ВЛАСТЬ И БИЗНЕС. ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ»

Привлечь и удержать талантливых сотрудников в условиях кадрового дефицита – сложная задача. Сегодня потребность в работниках на предприятиях Ленинградской области превышает 62 тысяч человек. Государство и бизнес вынуждены наращивать арсенал инструментов и наработок, чтобы победить в конкурентной борьбе за ценный кадровый ресурс. В качестве путей решения предлагаются не только техническое перевооружение предприятий, автоматизация процессов и повышение производительности труда, но и тесное сотрудничество с высшими учебными заведениями, а также комплексное развитие городской инфраструктуры.



## ВРЕМЯ СТРОИТЬ, ВРЕМЯ СОЗДАВАТЬ

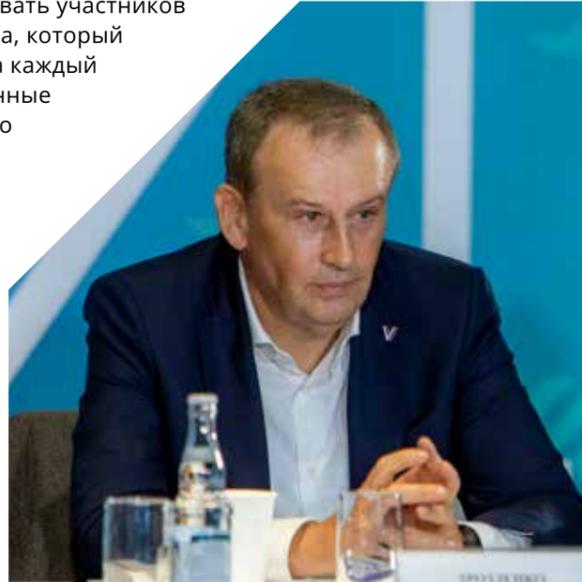
Приветственная речь Александра Дрозденко – губернатора Ленинградской области

«Добрый день, уважаемые коллеги, я рад приветствовать участников Балтийского регионального инвестиционного форума, который мы с вами проводим в шестой раз. По итогам форума каждый раз подписываются многомиллиардные инвестиционные соглашения. И это не только новые рабочие места, но и крупные компании, которые будут платить налоги в бюджет Ленинградской области – ведь без бюджета невозможно развиваться и реализовывать социальные программы».

Девиз форума – «Время строить, время создавать». Мы второй год работаем в условиях беспрецедентного санкционного давления, которого еще не испытывала ни одна страна в мире. Несмотря на это, наши совместные усилия способствуют развитию региона и улучшению его социально-экономического положения. Последние три года мы видим рост и доходной, и расходной частей бюджета Ленинградской области. Мы исправно выполняем, а по некоторым направлениям даже перевыполняем все наши социальные обязательства. Промышленность региона адаптировалась к санкционным вызовам и продолжает расти, хотя есть ряд отраслей, которые еще не восстановились после ковида и введения санкций. Тем не менее, рост промышленного производства по итогам 2023 года составил 8%, что в 2,5 раза выше, чем в среднем по России, а в первом полугодии он и вовсе оказался на уровне 10,9%.

80% роста обеспечивается обрабатывающими производствами, которые сегодня являются основным драйвером нашей промышленности. Данная отрасль в регионе выросла на 9,9%, опередив общероссийский уровень на 2%. Объем отгруженных товаров собственного производства, работ и услуг в первом полугодии увеличился более чем на 20%, причем по всем шести основным отраслям обработки, что является уникальной ситуацией. Лидерами роста стали производство бумаги (+21%) и нефтепродуктов (+27,6%).

Увеличение внутреннего спроса обусловлено, в том числе импортозамещением. Это стало возможным благодаря решению ряда логистических проблем, с которыми мы столкнулись в начале и в середине 2022 года. Но уже в 2023 году наметилась определенная стабилизация. Мы научились работать в сложившихся непростых условиях, устранять проблемы с доставкой товаров на новые рынки и с расширением мощностей ключевых производителей региона.



Инвестиции в промышленность для нас действительно являются очень важным показателем. Их доля составляет 37,3% от всего валового регионального продукта Ленинградской области. В первом полугодии 2024 года в экономику региона было проинвестировано 379,5 млрд рублей частных средств, что на 136% больше аналогичного периода прошлого года. Сегодня Ленинградская область – действительно регион номер один по инвестициям. Кроме того, мы находимся в десятке лучших субъектов Российской Федерации по инвестиционному климату. Большинство соглашений, подписанных в последние годы, представляют собой вторичные и третичные инвестиции предприятий, которые уже работают в Ленинградской области. И это принципиальная вещь, поскольку туда, где плохо, второй раз инвестировать никто не будет. Мы должны продолжать выстраивать нормальные взаимоотношения между различными структурами на уровне региона и иметь общее понимание, куда хотим двигаться.

Сегодня мы занимаем первое место по промышленным инвестициям – в регионе сосредоточено почти 14% всех российских инвестиций в промышленное строительство. Мы не раз говорили о «Зеленом коридоре для инвестора», который появился как раз во время турбулентности, когда мы задумались о том, как продолжить привлечение инвестиций. Мы понимаем, что должны доверять инвестору, чтобы и он, в свою очередь, доверился нам. Поэтому мы создаем преференции, благодаря

которым к нам идет бизнес, снижаем административные барьеры и стараемся вовлечь всю вертикаль органов власти в сопровождение инвесторов. И уже сейчас видим, что наши «фабрики производства» работают и дают результат.

В первом полугодии на сопровождение взято 62 проекта, а всего Агентство экономического развития курирует 320 проектов на общую сумму более 6 трлн рублей. Два элемента Регионального инвестиционного стандарта – Инвестиционная карта Ленобласти (ИРИС) и само ГКУ «АЭРЛО» в прошлом году были удостоены звания победителя национальной премии «Лидеры инвестиционного развития». Я хочу поздравить сотрудников Агентства экономического развития с этим достижением – они действительно отлично работают. Не случайно все, с кем мы подписывали сегодня соглашения, отмечали ГКУ «АЭРЛО» как очень качественный институт сопровождения инвестиций. В конце 2024 года планируется утвердить методические рекомендации Минэкономразвития РФ по реализации муниципального инвестиционного стандарта. Это будет важный инструмент для повышения качества работы с инвесторами на уровне местных администраций. Недавно прошли

выборы в местные органы власти, формируются новые управленческие команды, и нужно, чтобы они работали, четко соблюдая муниципальный инвестиционный стандарт.

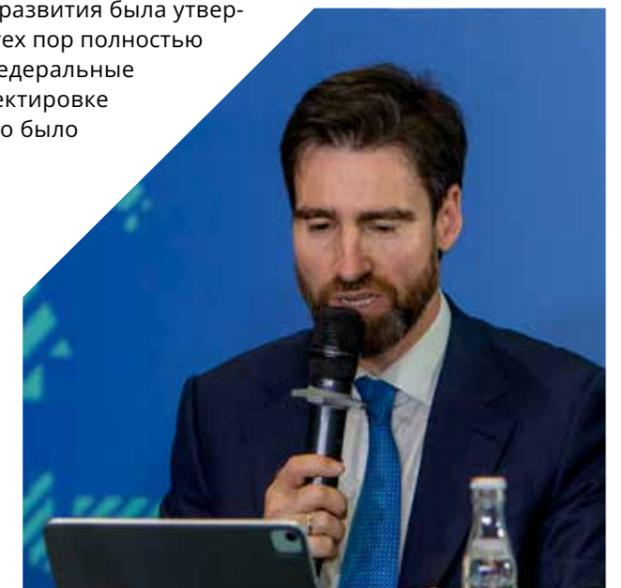
Для нас очень важен механизм обратной связи как необходимый инструмент повышения качества взаимодействия между государством и бизнесом. Я даю поручение проследить, чтобы все органы местного самоуправления зарегистрировались и работали через личный кабинет инвестора, и учесть данный параметр в оценке эффективности работы глав администраций как районного, так и первого уровня. Это позволит не только сохранить, но и увеличить объем инвестиций в Ленинградскую область.

Инвесторы развиваются, голосуют рублем, и это голосование должно быть постоянным и с нарастающим итогом. Еще раз повторю, что доверие к инвестиционной команде региона и к самому региону для нас принципиально важно. Я уверен, что совместными усилиями мы сможем эффективно реализовать все намеченные планы и инициативы, несмотря на турбулентность, в которой находимся. Спасибо и успешной работы!

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ И ДОСТИЖЕНИЙ

Дмитрий Ялов – заместитель председателя Правительства Ленинградской области об обновленных приоритетах «Стратегии социально-экономического развития Ленинградской области до 2036 года»

Предыдущая стратегия социально-экономического развития была утверждена в 2016 году и актуализирована в 2019 году. С тех пор полностью изменился внешний контекст и появились новые федеральные вводные. Была проведена большая работа по корректировке стратегии, причем максимально учитывалось то, что было заложено в майских указах Президента.



Стратегия содержит шесть приоритетных направлений:

- **Демография.** Предполагается сокращение естественной убыли населения Ленинградской области на 2 промилле к 2036 году. Для этого должны быть сняты ограничения, останавливающие семьи от решения завести ребенка, чему способствуют и наблюдаемые сейчас беспрецедентные темпы жилищного строительства. Несмотря на имеющиеся динамичные улучшения, будет продолжаться работа по снижению смертности: расширение охвата бесплатного скрининга, внедрение системы мониторинга здоровья, масштабирование мобильных диагностических комплексов. В планах сформировать систему активного долголетия, чтобы люди вели здоровый и физически активный образ жизни, тем более что инфраструктурные возможности для этого постепенно появляются (рис.1).

- **Технологическое усложнение экономики.** Обеспечение роста технологически сложных отраслей и окончательное преодоление зависимости от поставщиков из недружественных стран. Для этого необходимо развивать сотрудничество предприятий с крупнейшими университетами и создавать кластеры в ключевых отраслях – судостроении, металлообработке и производстве стройматериалов. Также планируется развивать инфраструктуру промышленных парков и новых научно-образовательных центров (рис. 2).

- **Прогновольственная устойчивость.** Достижение стабильных темпов прироста продукции агропромышленного комплекса и расширение производства высокотехнологичных компонентов, в том числе генетической базы. Для расширения каналов сбыта продукции важно завершить реализацию текущих логистических проектов в Усть-Луге и Высоцке, которые смогут резко повысить конкурентоспособность АПК (рис. 3).

- **Современный транспортный комплекс.** Помимо высокоскоростной магистрали предусмотрено строительство второй кольцевой автодороги, развитие пригородного железнодорожного сообщения и пассажирской инфраструктуры федерального уровня. Должны быть обеспечены общественным транспортом зоны массовой застройки и улучшено качество автомобильных дорог (рис. 4).

Рисунок 1.  
Целевые показатели направления «Демография» к 2036 году



Рисунок 2.  
Целевые показатели направления «Технологическое усложнение экономики» к 2036 году



Рисунок 3.  
Целевые показатели направления «Прогновольственная устойчивость» к 2036 году



Рисунок 4.  
Целевые показатели направления «Современный транспортный комплекс»



- **Туризм.**

Будет проведена масштабная работа по повышению эффективности использования туристско-рекреационного и культурного потенциала региона. Основная задача новых инвестпроектов – построить больше мест размещения и сопутствующих объектов. Сегодня Ленинградской области требуется порядка 2,5 тысяч новых номеров (рис. 5).

- **Комфортные поселения.**

Данное направление рассматривает повышение качества городской среды, безопасности и экологичности населенных пунктов. Выделено семь зон стратегии – зона агломерации, зона опорных населенных пунктов, малые городские агломерации, исторические поселения, зоны приоритетного развития туризма, зоны равновесия и отдаленные районы, интересы которых тоже необходимо учитывать (рис. 6).

**Александр Дрозденко:** «Нужна «зона равновесия» для того, чтобы сбалансировать все территории и обеспечить равномерные бюджетные инвестиции».

Рисунок 5.  
Целевые показатели направления «Туризм»



Рисунок 6.  
Целевые показатели направления «Комфортные поселения»



Помимо отраслевых приоритетов, Стратегия 2036 содержит четыре «сквозных» горизонтальных задачи (рис. 7).

Рисунок 7.  
Задачи

**Кадровая политика**  
гибкая система обеспечения кадрами экономики, социальной сферы и государственного управления

**Предпринимательская активность**  
усиление роли МСП в обеспечении диверсифицированного экономического роста региона (промышленность, АПК, туризм, креативные индустрии и потребительский сектор)

**Цифровизация**  
достижение «цифровой зрелости» госуправления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы

**Госуправление**  
повышение прозрачности деятельности органов власти, снижение административных барьеров для населения и бизнеса

**Александр Дрозденко:** «Очень правильно, что мы регулярно возвращаемся и корректируем стратегию социально-экономического развития региона. Это абсолютно живой документ, который должен эволюционировать одновременно с тем, как меняются внутренние и внешние условия».

## РЕСУРСЫ ДЛЯ РОСТА

**Денис Войткевич** – генеральный директор судостроительного завода «Эмпириум»: «Хотел бы поблагодарить администрацию Ленинградской области за активное участие в нашем проекте, который получил очень сильную государственную поддержку через ФРП и промышленную ипотеку. Только в 2024 году предусмотрен объем инвестиций в размере 2 млрд рублей. Реализация проекта позволит увеличить производственные мощности более чем в два раза, что обеспечит рост выпуска инновационных судов на электрической тяге с 12 до 25 ежегодно».

Компания «Эмпириум» реализует в городе Отрадное Ленинградской области инвестиционный проект по развитию комплекса судостроительной верфи. Однако с увеличением роста производства растет потребление энергоресурсов. Большинство вопросов компания уже смогла решить, на повестке подключение к системам водоснабжения и водоотведения. Получены ориентировочные цифры по индивидуальному тарифу подключения, в процессе

согласования находится подключение к системам водоотведения. Денис Войткевич высказал надежду на конструктивный диалог с ГУП «Леноблводоканал» и выразил уверенность, что при поддержке администрации Ленинградской области и системы «Зеленый коридор для инвестора» удастся оперативно решить все проблемы, в результате чего уже в следующем году можно будет продемонстрировать первые результаты совместной работы.

**Валерий Хабаров** – заместитель председателя комитета по жилищно-коммунальному хозяйству Ленинградской области: «Мы плотно занимаемся этим вопросом, провели реинжиниринг процесса технологического присоединения, нашли другие источники и зоны, где можно разместить необходимую инфраструктуру. Сейчас на площадке проводится корректировка проекта строительства канализационных очистных сооружений с участием ресурсной организации, продающей воду. ГУП «Леноблводоканал» – это организация для людей, а в данном случае – для предпринимателей».



**Евгений Барановский** – заместитель председателя Правительства Ленинградской области по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству: «У нас действительно наступило время строить. В прошлом году в эксплуатацию введено 4,1 млн м<sup>2</sup> жилья – это рекордный показатель в России в пересчете на число жителей региона».



В Ленинградской области осуществлен полный переход на модель, когда застройщики самостоятельно возводят объекты соцкультбыта. В этом году уже получено разрешение на строительство 11 школ и 15 детских садов за счет средств инвесторов. Прозрачность процедур и одинаковый подход ко всем строительным компаниям позволяют наращивать инвестиции и расширять географию новых проектов на территории региона. В последнее время здесь появляется все больше застройщиков из других городов: Москвы, Санкт-Петербурга, Крас-

нодара, Архангельска, Воронежа и даже Новосибирска, что демонстрирует серьезную инвестиционную привлекательность Ленинградской области. В первом полугодии уже выдано 41 разрешение на строительство, совокупно на 1,6 млн м<sup>2</sup>, что на 26% больше, чем в прошлом году. Поэтому лозунг «Время строить. Время создавать» сегодня максимально актуален и выражается абсолютно по всем направлениям, а в первую очередь – в объеме и качестве возводимых инфраструктурных и жилых проектов.

## КАДРЫ НА ВЕС ЗОЛОТА

**Марина Липецкая** – директор фонда «Центр стратегических разработок «Северо-Запад» о новых вызовах для городов и трендах в кадровой политике

Основные тенденции, которые складываются на рынке труда, диктуют новые подходы на уровне региональной политики. Сегодня в России не осталось регионов с избыточным трудовым ресурсом. В Ленобласти безработица составляет 2,8%, тогда как для экономики благоприятным значением считается 5-6%.

примерно половина рабочих мест требует новой квалификации, чтобы иметь возможность использовать современное оборудование. Также сохраняется большая, порядка 30-50%, текучка кадров в ритейле, туризме и секторе IT, что не способствует сохранению устойчивости.

Из-за сложившегося дисбаланса труда предприятия испытывают серьезные сложности. В промышленных секторах продолжается гонка зарплат, которые ежегодно растут на 25-27% и провоцируют переток рабочей силы из одних отраслей в другие. Технологический переход порождает потребность в расширении компетенций, и уже

Кадровая доступность является ключевым параметром инвестиционного роста территории, и в 2023 году эта проблема стала не острой, а критичной. Более двух третей опрошенных компаний назвали кадровый дефицит главной проблемой для бизнеса, более значимой, чем инфляция или рост тарифов (рис. 8).

Рисунок 8. Потребность российских предприятий в кадрах



Чтобы скорректировать эту ситуацию на региональном уровне, придется решать три группы задач: **Первая** – сохранить или увеличить миграционный поток как главный источник демографического ро-

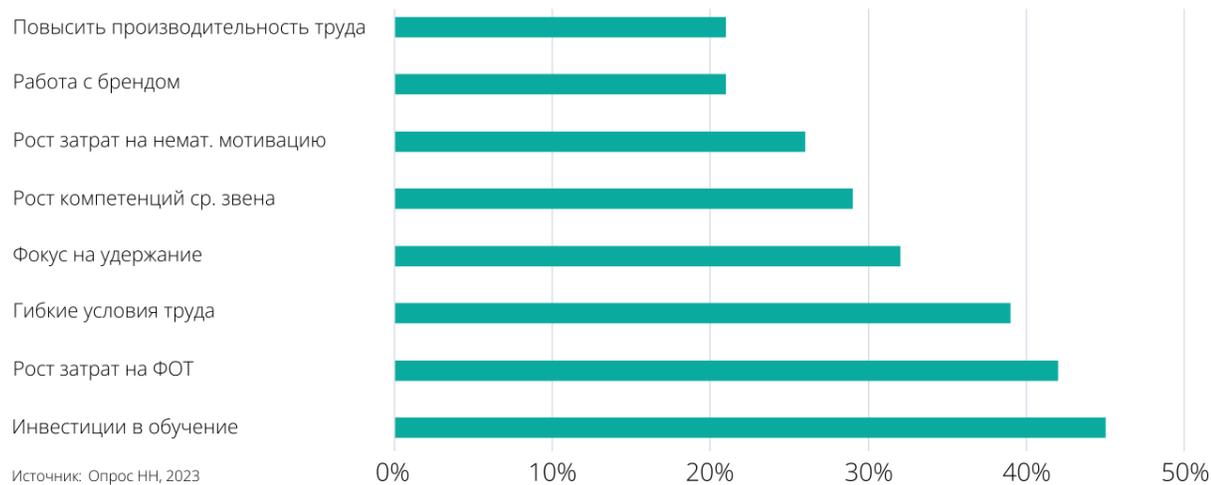
ста. Потенциал предыдущей миграционной волны исчерпан, нужно искать новые возможности и прогнозировать потребности стратегически значимых инвестиционных проектов.

**Вторая** – привлечь и удержать представителей молодого поколения, учитывая их требования к рабочим местам и среде для жизни. Это гибкий график, возможность удаленной работы, социальные гарантии, хорошие места для досуга – все то, что будет мотивировать творческую молодежь работать и вносить вклад в развитие компаний.

**Третья** – обеспечить кадрами стратегические предприятия и отрасли. Участие в гонке зарплат не гарантирует, что вы сможете удержать людей, поэтому бизнес начинает вкладываться в нефинансовые меры стимулирования (рис. 9).



**Рисунок 9.** Готовность бизнеса к минимизации влияния внешних факторов дефицита кадров для работы своего предприятия (ответы более 20%), %.



Необходимо синхронизировать процессы социально-средового развития территории и процессы ее инвестиционного освоения. Сейчас складываются предпосылки для комплексной кадровой политики, которая не может включать в себя только поддержку приоритетных инвесторов или только работу с кадрами. Работа службы занятости должна быть переформатирована в формат кадрового агентства, потому что поток клиентов на трудоу-

стройство уменьшается параллельно увеличению доли клиентов на поиск персонала со стороны бизнеса. Переформатирование должно коснуться и системы образования, которая станет более ориентированной на повышение квалификации. И нужно расширять новую занятость – технологические кластеры, дизайн-кластеры – все то, что притягивает молодежь в первую очередь.

**Марина Липецкая:**

«В целом, кадровые вызовы приводят к смене стратегических приоритетов регионального развития. Мы наблюдаем перенос инвестиций от центров потребления и торговых зон в центры промышленного производства, и хочется, чтобы политика средового развития именно в промышленных центрах получила особое значение и в стратегии Ленинградской области».



**Александр Дрозденко:** «Сегодня уже не человек ищет работу, а работа – человека. У нас есть серьезный дефицит кадров, о котором мы постоянно говорим. И надо привлекать не только традиционные институты поддержки и баланса рабочей силы в лице комитетов по труду и занятости, но и частные компании, хорошо зарекомендовавшие себя на рынке труда».



## ОХОТА ЗА ГОЛОВАМИ

Юлия Сахарова – директор по северо-западному региону компании HeadHunter о том, как сделать HR-политику эффективной и превратить ее в драйвер роста экономики региона

Два мировых тренда имеют прямое отношение к Ленинградской области:  
**Первый:** развитые и развивающиеся страны стремятся к технологическому и производственному суверенитету, чтобы иметь в своем контуре необходимые технологии производства и ни от кого не зависеть.

Мы видим очень низкие цифры безработицы в целом по России. Индекс HeadHunter, который в норме должен быть в районе 5 и выше, сейчас составляет 3,5, что говорит о серьезном дефиците рабочей силы, причем в наиболее массовых отраслях – производство, продажи, ритейл, логистика и строительство. Весной 2023 года в Ленинградской области резко увеличилось предложение работодателей при практически неизменном количестве соискателей. Возник явный разрыв спроса и предложения (рис. 10).

**Второй:** старение населения и снижение рождаемости. Сейчас постулируется, что в мегаполисах люди меньше склонны заводить детей и нужно вкладываться в расселение людей из мегаполисов в более свободные пространства с хорошей экологией и большими резервами жилой площади. Ленинградская область отвечает обоим этим трендам.

**Рисунок 10.** Динамика индекса HeadHunter в Ленинградской области



Начиная с февраля 2023 года, очень высокими темпами растет спрос на рабочий персонал. На одну активную вакансию приходится полтора активных резюме, и тут мы действительно видим рынок соискателя.

Почти 32% опубликованных вакансий по Ленинградской области – это рабочий персонал. Основная конкуренция идет за водителей, разнорабочих, слесарей, сантехников и электромонтажников. При этом в категории «искусство, развлечения, массмедиа» на одну вакансию претендуют почти 53 активных кандидата (рис. 11).

**Рисунок 11.**  
**Уровень профессиональной конкуренции в Ленинградской области (август 2024)**

Ленинградская область, август 2024

hh.индекс — уровень конкуренции рассчитывается как отношение числа резюме к числу вакансий



Источник: hh.ru

Сейчас нет линейных решений по устранению кадрового дефицита, необходим комплексный подход. Нанять профессионала дороже и сложнее, чем удержать и развить своего – сегодня это базовый тезис. Автоматизация и рост производительности труда, в том числе и в управлении персоналом, тоже могут дать прекрасные результаты. Однако кадровый дефицит как минимум до 2030 года никуда не денется, цифры нам это четко демонстрируют, и с этим нужно смириться. Зарплаты продолжат

расти, подбор и удержание людей будут становиться дороже. Многим придется поменять отношение к сотрудникам, поскольку люди сегодня легко покидают компании, где им некомфортно. И в этой ситуации управление персоналом становится все более стратегической функцией.

При этом наши опросы демонстрируют совершенно асинхронное понимание причин дефицита кадров (рис. 12).

**Рисунок 12.**  
**Причины дефицита персонала по мнению CEO, HRD, HR, руководителей подразделений**

Какие внутренние (корпоративные) причины дефицита персонала?

Ответы CEO, HRD, HR, руководителей подразделений



Источник: hh.ru

Необходимо договариваться о едином понимании проблематики и совместно вырабатывать приемлемые решения.

**Александр Дрозденко:** «Нужно выстраивать систему подготовки профессиональных кадров специально под запросы экономики Ленинградской области, причем экономики завтрашнего дня. Готовя сегодня специалистов, мы должны понимать, где завтра они будут трудоустроены. Необходимы жесткие требования к комитету по образованию и нашим учебным заведениям по качеству подготовки и проценту трудоустройства выпускников, чтобы они несли персональную ответственность за выполнение планов. Помимо этого, как бизнес размещает заказы на поставку запчастей, также он должен размещать заказы на подготовку профессиональных кадров, просто перетягивать друг у друга сотрудников – это путь в никуда при том дефиците, который есть сегодня».

## ВЫБОР В СВОЮ ПОЛЬЗУ

Михаил Милинис – основатель и генеральный директор компании ВІТОВЕ (ООО «Бизнес для бизнеса») о построении бренда работодателя

Ситуация за последние два года изменилась кардинально. Мы действительно получили жесткий и однозначный рынок соискателей, поэтому те решения, которые маркетологи розничных сетей выработывали для привлечения лояльных покупателей, сегодня приходится применять и в сфере HR. Есть бренд работодателя – некое восприятие компании в голове соискателя или сотрудника,

и управление этим образом представляет собой очень важную задачу. Приходя в магазины разных сетей, вы ожидаете разного сервиса, цен и набора продуктов. Также и сотрудники, когда идут устраиваться в различные компании, имеют очень разные ожидания, и важно, чтобы они совпадали с тем, что они увидят (рис. 13).

**Рисунок 13.**  
**Сходство продуктового бренда и бренда работодателя**



Материальный фактор перестает играть ключевую роль, необходимо выделяться как-то еще, и большинство топ-менеджеров сегодня уже осознало приоритетность формирования этого уникального образа. Культура, которую мы формируем

на наших предприятиях – это огромный резерв конкурентоспособности компании на рынке труда, причем успешно сконструированный бренд работодателя способен привлечь соискателей даже из других регионов.

**Михаил Милинис:**

«Формулирование ценностного предложения компании – одна из ключевых задач, с которой к нам обращаются как к консультантам, и один из самых понятных и достаточно управляемых резервов эффективности на рынке труда».



**Александр Дрозденко:** «У нас есть конкретный опыт работы по преодолению кадрового дефицита Волховского филиала АО «Апатит». Это растущее предприятие, где постоянно создаются новые рабочие места, и, тем не менее, сформирован основной костяк производственников, который работает и дает результаты».

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ И СЕМЕЙНЫЕ ЦЕННОСТИ

Алексей Иванов – директор Волховского филиала АО «Апатит» об опыте компании по преодолению кадрового дефицита и закреплению производственного персонала

Основные причины кадрового дефицита в городе Волхов – это снижение рождаемости с 1990-х годов, отток населения из-за низкой досуговой привлекательности малых городов, падение престижа рабочих профессий, а также разница между системой профессионального образования и потребностями работодателей производственного сектора.

Несмотря на это, Волховский филиал АО «Апатит» динамично развивается, за последние годы вложено более 34 млрд рублей инвестиций, построены новые цеха, а объем выпускаемой продукции увеличился в 5 раз. Соответственно, растет и численность сотрудников предприятия (рис. 14)

Рисунок 14. Динамика численности персонала ВФ АО «Апатит»



Основные ожидания кандидатов при релокации – комфортные условия для переезда и проживания, достойный уровень материального обеспечения, современность и безопасность производства, уважение семейных ценностей, качественное и доступное медицинское обслуживание, образование и досуг детей.

Компания предоставляет компенсацию аренды жилья и переезда для иногородних работников, выплачивает подъемные средства, строит корпоративное жилье и непрерывно увеличивает заработную плату. С 49 тысяч рублей в 2018 году она выросла до 142 тысяч рублей в 2024 году. В последние три года зарплаты ежегодно индексируются на 15%.

Чтобы производство было современным и безопасным, сотрудники бесплатно обеспечиваются защитной спецодеждой, внедряется эффективная система управления охраной труда и проводится регулярное обучение безопасным методам ведения работы с привлечением высококвалифицированных специалистов.



Члены семей сотрудников имеют приоритет при трудоустройстве в компаниях-партнерах. Кроме того, ВФ АО «Апатит» занимается строительством спортивных объектов, реконструкцией парков и зон отдыха – недавно открылся после реставрации сквер имени Кирова в городе Волхов.

Сотрудники обеспечены полисами ДМС, на территории предприятия расположена заводская поликлиника «Метахим», выстраиваются партнерские отношения с медицинскими учреждениями города. Дополнительно предлагается диспансеризация, лечебно-профилактическое питание в столовых на территории предприятия и санитарно-курортное лечение. Дети сотрудников могут поехать в оздоровительные детские лагеря. Также компания поддерживает местную школу №1, где организованы «Фосагро-классы», и отлично наладила взаимодействие с высшими учебными заведениями.

**Алексей Иванов:**

«Мы стараемся использовать все механизмы борьбы с кадровым кризисом, которыми располагает бизнес. Власть, в свою очередь, должна создавать условия для реализации инвестиционной и благотворительной деятельности, предоставлять налоговые льготы и вычеты, оказывать содействие при формировании цепочек сбыта и снабжения, повышать вовлеченность учебных заведений в производственную профориентацию на уровне региона, а также формировать комфортные городские пространства и объекты инфраструктуры».

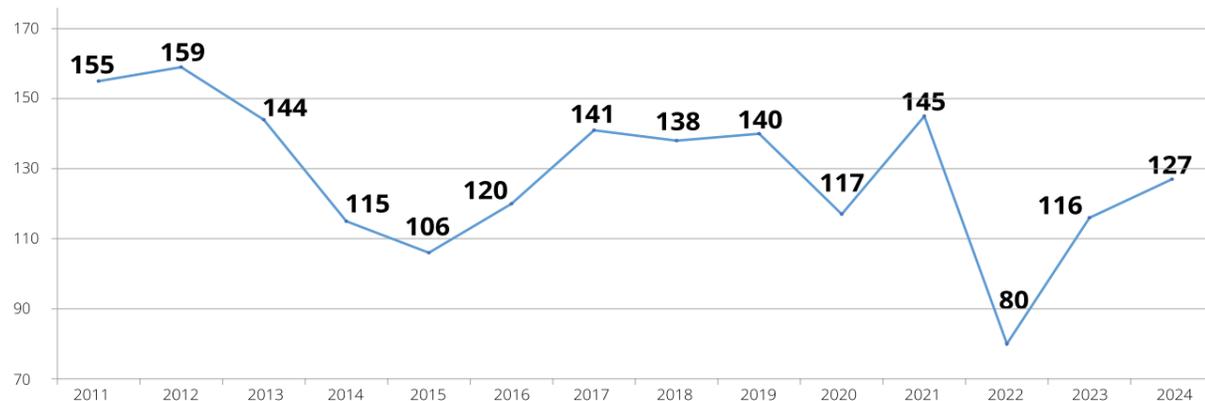
## ДРУЖЕСТВЕННЫЙ БИЗНЕС ИЗ НЕДРУЖЕСТВЕННЫХ СТРАН

Тадзио Шиллинг – генеральный директор Ассоциации Европейского Бизнеса (АЕБ) о влиянии демографической ситуации на перспективы деятельности европейских компаний в России

За последний год уверенность оставшихся в России зарубежных компаний в своих перспективах заметно выросла. Опросы, которые регулярно проводит АЕБ, демонстрируют, что иностранные

предприниматели сегодня оценивают свое будущее в России более позитивно, чем в предыдущие два года (рис. 15).

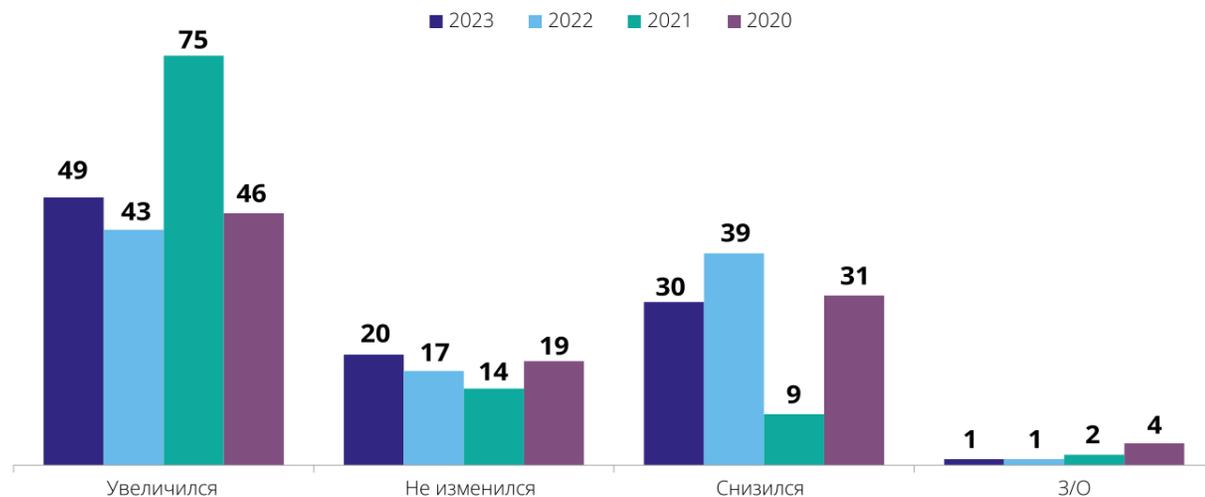
Рисунок 15.  
Оценка иностранных предпринимателей деятельности в России



Это обусловлено хорошими показателями российской экономики, открытостью со стороны региональных и федеральных властей, готовых

идти навстречу и решать возникающие проблемы, а также растущими оборотами европейских компаний (рис. 16).

Рисунок 16.  
Обороты компаний в сравнении с предыдущим годом, %



Тем не менее, они по-прежнему сталкиваются со значительными трудностями. По данным проведенного летом опроса, проблема номер один – это санкции, на втором месте – сложности с платежами, на третьем – потеря иностранных компаний-партнеров, а вот на четвертое место резко вышла нехватка кадров. Если бы опрос проводился сейчас, она бы могла оказаться и на первом месте.

Дефицит квалифицированных трудовых ресурсов провоцирует гонку зарплат, которая создает

дополнительное напряжение для развития компаний. При этом для европейских предприятий чрезвычайно важна роль иностранных специалистов, особенно на ключевых должностях, а привлечь их стало значительно труднее. Было бы разумно пересмотреть нынешний механизм квотирования, который был разработан в иных экономических, геополитических и демографических условиях, в сторону его упрощения. В нынешней ситуации Россия заинтересована в более гибком, оперативном и эффективном механизме привлечения иностранной рабочей силы.

**Тадзио Шиллинг:**

«Нет недружественного бизнеса, есть дружественный бизнес из недружественных стран. Компании, которые продолжают работать в России, привержены своим сотрудникам, клиентам и другим стейкхолдерам бизнеса».



## ПРАКТИКА, ПРОВЕРЕННАЯ ВРЕМЕНЕМ

Михаил Косарев – генеральный директор Индустриального парка «М10» о программе строительства жилья для ключевых сотрудников промышленных предприятий

Индустриальный парк «М-10» расположен в Тосненском районе Ленинградской области, на самой границе с Санкт-Петербургом, поэтому испытывает максимальную конкуренцию за трудовые ресурсы. Здесь расположено свыше 80 предприятий, где работает более 7 тысяч человек, а с членами семей это уже порядка 15-20 тысяч человек. Сегодня пополнение кадров рабочих специальностей идет по пути перекупа предприятиями сотрудников друг у друга, что особенно распространено в агломерациях с высокой концентрацией промышленных предприятий. Основными источниками новых кадров являются выпускники средних специальных учебных заведений и мигранты, причем как жители других регионов страны, так и отдаленных районов Ленинградской области.

закрепления за предприятиями квалифицированных работников, три года назад совместно с директорами предприятий было принято решение инвестировать средства в инженерную подготовку этих территорий для ИЖС, чтобы предоставлять такие участки сотрудникам по результатам 5-7 лет работы. При досрочном увольнении участок либо возвращается, либо компенсируется его остаточная стоимость, но такие случаи носят единичный характер. У сотрудника появляется повод не искать новую работу, поскольку его дом находится в непосредственной близости от предприятия, часто в шаговой доступности. Помимо этого была инициирована возможность использования дополнительных земельных ресурсов для реализации среднеэтажного квартирного дома.

При проектировании индустриального парка «М-10» было предусмотрено несколько кварталов ИЖС для сотрудников компаний-резидентов, но за более чем 10 лет они практически не были востребованы. Чтобы попытаться решить проблему

**Михаил Косарев:**

«Подобная схема была повсеместно распространена в Советском Союзе, и мы все больше вспоминаем старые добрые правила, которые успешно работают и в современной экономике».



**Александр Дрозденко:** «По особо дефицитным специальностям, прежде всего, медицинским, такая формула также работает: мы покупаем квартиры и передаем их комитету по здравоохранению, а он затем передает их врачам в качестве служебного жилья, а через 7 лет квартира уже переходит в их собственность».



## ПРЯМАЯ РЕЧЬ

**Роман Марков** – первый заместитель председателя Правительства Ленинградской области – председатель комитета финансов:

«Сегодня демографические проблемы стоят на первом месте. Нехватка рабочей силы частично закрывается внутренней миграцией, частично – внешней. Однако внешняя миграция в долгосрочной перспективе стратегически размывает русскую национальную идентичность, а внутренняя – «оголяет» бедные регионы. Мы же, провоцируя эти процессы, создаем себе проблемы в будущем. Необходимо, в первую очередь, увеличивать рождаемость, и вся система образования, начиная с детских садов, должна работать в этом направлении».



**Александр Дрозденко:** «Целевые договоры уже работают в медицине. Выплачивается губернаторская стипендия: 5 тысяч рублей – студентам-медикам первых пяти курсов и 10 тысяч рублей – ординаторам. Взамен выпускник обязуется отработать в Ленинградской области не менее пяти лет, либо в трёхкратном размере компенсировать выплаченную стипендию. Также идет работа над внедрением системы электронных паспортов, чтобы с их помощью студенты могли целевым образом устраиваться на предприятие. Предприятия же, в свою очередь, должны предлагать хорошие социальные пакеты, которые включают и безопасность, и образование, и культуру. Нужен комплексный подход, только тогда система будет работать».

**Владислав Сиверов** – генеральный директор ООО «Катюша Принт» (АО «ИТ экосистема «Катюша»): «Бизнес должен информировать власть о том, что он хочет развивать в регионе. Наш инвестпроект рассчитан на годы, и некоторые специалисты нам могут понадобиться только в конце этого инвестиционного цикла. Мы бы предложили на базе «Зеленого коридора для инвестора» расширить этот инструментарий, в том числе для обратной связи от бизнеса по кадровому вопросу».



**Александр Дрозденко:** «Самое простое – это попытаться все проблемы переложить с бизнеса на власть. Мы готовы помогать, но не подменять. Власть решает свои проблемы по бюджетным кадрам, а бизнесу придется решать свои. Мы предлагаем представителям крупных компаний заключать целевые договоры с учащимися, платить им стипендии, предоставлять производственную практику и развивать институт наставничества».



## ОТЗЫВЫ



**Алексей Медведев** – генеральный директор АО «Кондитерское объединение «Любимый Край»

Мы пользуемся услугами «Зеленого коридора» с 2022 года, и у меня возникло впечатление, что комитет по экономическому развитию Ленинградской области – это филиал «Любимого края». Потому что без их помощи мы бы не смогли достичь текущих показателей в плане развития. Благодаря «Зеленому коридору» мы получили дополнительный участок земли, на котором планируем в ближайшие несколько лет выстроить дополнительные мощности для производства и хранения продукции. Так что я благодарю всю команду, особенно команду Анастасии Викторовны, за помощь и надеюсь, что мы продолжим сотрудничество.



**Владимир Дмитриев** – генеральный директор ООО «Денова»

Наш проект нацелен на развитие Ленинградской области в части импортозамещения. Находимся мы в Гатчинском районе, планируем производить полимерные композиции и полимерные кампаунды, также будем производить полимерные мешки из вторичного пластика. Объем инвестиций предполагается свыше 400 млн рублей, а также предполагается создание более 50 рабочих мест. Прежде всего, это будет производство в сфере строительных мешков, это импортозамещение и уход от китайских и индийских продуктов, собственная переработка полимерного вторичного сырья и изготовление изделий из них. Зачем нам нужны в стране чужие отходы и изделия из них?



**Артем Варнаков** – директор ООО «Экорусметалл»

Отмечу, что Ленинградская область всегда находилась в топе рейтинга инвестиционной привлекательности, именно поэтому мы выбрали этот регион для дальнейшей работы. Для нашего проекта и его развития мы впервые пообщались с Агентством в мае текущего года и уже сегодня подписываем соглашение с губернатором, то есть за достаточно короткий промежуток времени мы пробежали такой серьезный трек. Мы уверенно прошли путь от презентации идеи и упаковки проекта до получения возможности подписания соглашения и дальнейшей поддержки уже от Агентства. Здесь очень большая заслуга АЭРЛО, экономического блока Правительства региона. Хочу сказать спасибо!



**Сергей Цитцер** – генеральный директор компании «МУФТЫ НСК»

Система «Зеленый коридор» помогла нам в ускорении сроков реализации подведения газа к участкам. То есть мы «сократились» с двух лет буквально до двух-трех месяцев. Была оказана большая помощь в рамках взаимодействия с «Россетями» по увеличению мощности технологического присоединения и увеличению мощностей двух участков до 300 кВт.



**Владислав Сивер** – управляющий партнер группы компаний «Катюша-принт»

Компания «Катюша» занимается разработкой ПО и печатной техники для корпоративного сегмента. В настоящий момент мы являемся лидерами рынка печати в РФ и расширяем свою производственную мощность. Мы еще не стали пользователями системы «Зеленый коридор», пока внимательно ее изучаем, но хотим отметить очень быструю реакцию и проактивную позицию Агентства. Лично с руководителем был достаточно быстро установлен контакт. Видно, что регион повернут лицом к бизнесу и направлен на скорейший запуск инвестиционных проектов, это очень приятно. Думаю, все получится.



**Андрей Артеменко** – генеральный директор ООО «Завод Стройпанель»

Мы с Агентством экономического развития и системой «Зеленый коридор» сотрудничаем почти год. Получаем активную медийную поддержку – мы бы не смогли самостоятельно помочь самим себе и продвинуться в плане рекламной деятельности. Любые вопросы, которые мы задавали, решались, мы полностью удовлетворены. Наш проект развивается, движется по плану – никаких сложностей нет. С «Зеленым коридором» нам намного проще, мы понимаем, что при возникновении сложных вопросов всегда можем обратиться в АЭРЛО и нам помогут. Также есть нюансы коммуникации с местными властями, которые Агентство экономического развития Ленинградской области помогает нам проходить.



**Алексей Злобин** – генеральный директор ГК «ТрансПак»

Наше сотрудничество с АЭРЛО началось в 2019 году, когда «Зеленого коридора» еще не было. Однако с помощью Агентства мы в ускоренном формате получили акты ввода по новому заводу. Также сотрудники АЭРЛО помогли нам организовать встречу с производителем и потенциальным партнером на высоком уровне. Мы очень довольны работой Агентства! Я как предприниматель, который отвечает за операционную эффективность и управление в компании, смотрю как регулируются процессы в Агентстве и очень доволен сотрудничеством.



**Елена Бабенко** – генеральный директор ООО «ОРИЕНТИР ЛО»

Программа «Зеленый коридор» от Агентства экономического развития Ленинградской области помогает нам, в первую очередь, получить согласования и разрешающие документы на строительство, помогает обеспечить оперативное внесение изменений в градостроительную документацию при проведении земельного участка в нужную категорию и вид разрешенного использования. Также Агентство помогло нам в получении налоговых льгот и в подключении инженерных сетей.



## УВЕРЕННО СМОТРИМ В БУДУЩЕЕ

Параллельно с основными мероприятиями в рамках BRIEF проводится Молодежный день форума.



**Анастасия Михальченко:**  
«Сейчас практически каждое производственное предприятие в Ленинградской области сталкивается с необходимостью обновления не только материальной базы, но и кадрового состава. Именно студенты и выпускники ведущих вузов как никто могут помочь в решении этой задачи».



В ситуации кадрового дефицита молодые специалисты становятся важнейшим ресурсом в современной структуре занятости. Отсюда и девиз Молодежного дня – «Кадры решают». Значимость события подчеркивалась в напутственном слове губернатора Ленинградской области.



**Александр Дрозденко:**  
«Сегодня недостаточно просто предложить рабочее место с хорошей зарплатой. Необходимо создавать комфортную окружающую среду, чтобы молодым специалистам было интересно не только работать, но и жить в Ленинградской области. И у нас для этого делается все возможное. Я надеюсь, что вы внимательно присмотритесь к Ленинградской области, к тем компаниям, которые сегодня инвестируют в область и создают ее будущее».

В первой половине дня прошли интерактивные лекции, подготовленные промышленными компаниями региона, а также мастер-классы и воркшопы от преподавателей Санкт-Петербургского государственного экономического университета (СПбГЭУ) и Санкт-Петербургского политехнического университета (СПбПУ). Главным событием Молодежного дня стало мероприятие «День наставника». Для участия в нем на конкурсной основе были отобраны 60 студентов СПбГЭУ и СПбПУ.





**Ольга Калинина** – директор Высшей школы производственного менеджмента СПбПУ:  
«В нашей Высшей школе мы стараемся реализовывать и развивать практико-ориентированное образование на системной основе и готовить специалистов-управленцев для реального сектора экономики. Также очень важны новые контакты, которые приобрели преподаватели на площадке форума».

В качестве заданий студенческие команды получали реальные кейсы производственных предприятий Ленинградской области, пытались по-новому посмотреть на проблему и проработать собственные решения по всем этапам проектного менеджмента. В роли наставников команд выступили выпускники Президентской программы подготовки управленческих кадров Высшей экономической школы СПбГЭУ.

Каждая команда знакомилась с наставником, получала от него информацию о предприятии и требующей решения проблеме, а затем должна была подготовить дорожную карту реализации проекта в виде итоговой презентации. После небольшого перерыва состоялась защита проектов.



По ее итогам второе и третье места достались студентам СПбПУ. Все участники сумели подготовить качественные и актуальные презентации, но наиболее интересное решение кейса от ГК «Фосагро» предложила команда студентов СПбГЭУ «ФОС-АГРО-ГЭУ». Решением экспертного предпринимательского жюри ей было присуждено первое место. Все призеры получили дипломы и памятные подарки.



В качестве ведущих были приглашены Любовь Корякова – соорганизатор Молодежного дня, бизнес-консультант, руководитель агентства «SMART D-vision» и Виталий Стельмашонок – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и инноваций СПбГЭУ, руководитель Президентской программы и программы MBA «Устойчивое развитие бизнеса» ВЭШ СПбГЭУ.

# ОТЗЫВЫ СТУДЕНТОВ

- **Марина Тупицына** – студентка образовательной программы «Управление цифровым бизнесом» Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого.

BRIEF'24 для всех студентов Политеха стал ярким событием сентября! Во-первых, порадовала классная локация. Атмосфера была живой и вдохновляющей, что сразу настроило на продуктивный день. Во-вторых, спикеры были настоящими профессионалами в своей области. Их опыт и знания были полезны не только для студентов-бакалавров, но и для уже работающих специалистов, реализующих свой потенциал в разных отраслях. В-третьих, участники были разносторонними и интересными. Студенты активно включались в диалог, делились своим опытом и идеями. И, конечно, нельзя не отметить интересные кейсы, которые были представлены на мероприятии. Они позволили понять студентам, как работают современные компании, и применить свои знания на практике. В целом, BRIEF'24 – это отличная возможность для студентов Политеха познакомиться с профессионалами и узнать о новых трендах.



- **Артём Коцюба** – студент образовательной программы «Управление цифровым бизнесом» Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого.

Очень рад, что удалось посетить Балтийский региональный инвестиционный форум, а посещение форума нашим составом от института можно точно считать успешным! В молодёжном треке было много интересных спикеров, представителей бизнеса, руководителей организаций и представителей власти. Помимо интересных выступлений и усвоения новой информации получилось поучаствовать в кейс-турнире, а наша команда, в которой я был капитаном, заняла второе место и предложила интересные решения текущих проблем для АО «Птицефабрика Синявинская».



- **Дзюба Анастасия Дмитриевна**, группа БИ-2302, СПбГЭУ

Очень понравилось делать проект! Супер! Всегда интересно, когда занятие требует творческого подхода и мозгового штурма.



- **Буторина Виталия Сергеевна**, группа БИ-2303, СПбГЭУ

Мероприятие супер! Хотелось бы, чтобы таких активностей нам, студентам, предлагалось чаще и больше. Для бизнес-аналитиков делать подобного рода проекты – одно удовольствие, очень понравился данный интерактив!

- **Романова Екатерина Вячеславовна**, группа М-2101, СПбГЭУ

Организация мероприятия была на высшем уровне. Приятные кофе-брейки. Благодарю за возможность полноценного нетворкинга и коммуникации. Понравилось, что аудитория была вовлечена в активный процесс.

- **Метельков Алексей Олегович**, группа М-2106, СПбГЭУ

Мероприятие организовано на высшем уровне! Продуманы все процессы. Задания от компаний Ленинградской области актуальны. Погружение в работу – максимальное. Большое спасибо организаторам за возможность попробовать себя в своей будущей профессии, а также завести новые знакомства.

- **Вздорова Мирослава Александровна**, группа БИ-2102, СПбГЭУ

Безумно понравилась работа с экспертами! Это было действительно очень полезно, я узнала много всего нового, а также при разработке проекта смогла применить знания из различных областей.



# КОМАНДА БРИФ

Организация Балтийского регионального инвестиционного форума – результат совместных усилий ГКУ «Агентство экономического развития Ленинградской области», комитета экономического развития и инвестиционной деятельности Ленинградской области, а также Центра исследований структурной политики НИУ «Высшая школа экономики», сотрудники которого отвечают за научное руководство мероприятием. Представляем команду BRIEF'24.

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМИТЕТ



**Дмитрий ЯЛОВ**  
Председатель оргкомитета  
Заместитель председателя  
Правительства Ленинградской  
области – председатель  
комитета экономического развития  
и инвестиционной деятельности



**Анастасия МИХАЛЬЧЕНКО**  
Руководитель форума  
Директор ГКУ «Агентство  
экономического развития  
Ленинградской области»



**Софья ЧЕХОВИЧ**  
Программный директор  
Заместитель директора ГКУ  
«Агентство экономического  
развития Ленинградской  
области»

## НАУЧНОЕ РУКОВОДСТВО



**Юрий СИМАЧЕВ**  
Директор  
по экономической политике  
НИУ ВШЭ



**Анна ФЕДЮНИНА**  
Заместитель директора  
по экономической политике  
НИУ ВШЭ

## РАБОЧАЯ ГРУППА ГКУ «АЭРЛО»



**Анна МИЛАЯ**  
Заместитель директора



**Анастасия ЕПАНЧИНА**  
Ведущий проджект-менеджер  
Главный специалист отдела  
маркетинга территорий



**Олеся РАЗУМОВСКАЯ**  
Юрист форума  
Начальник отдела  
правового обеспечения  
и государственных  
закупок



**Екатерина ХОХЛОВА**  
PR-менеджер  
Главный специалист  
отдела маркетинга  
территорий



**Нелли МАЙЕР**  
Начальник отдела  
развития инвестиционной  
инфраструктуры



**Степан КАМЕНЕЦКИЙ**  
Начальник отдела  
сопровождения  
инвестиционных проектов



## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ

**Коммерсантъ**

**ВЕДОМОСТИ**  
ДЕЛОВАЯ ГАЗЕТА →  
СЕВЕРО-ЗАПАД

**РБК**  
САНКТ-  
ПЕТЕРБУРГ

**ЛЕНТВ 24**

**107,4 BUSINESS FM**  
Санкт-Петербург

**Деловой  
Петербург**

**online47.ru**

## ПАРТНЕРЫ

**охта  
парк** КУРОРТ

# ФОРУМ В ЛИЦАХ





**BRIEF'25**  
Baltic Region Investment Forum

**КОРОТКО И ПО ДЕЛУ**  
Сентябрь 2025 года, Ленинградская область



**ПРИМИТЕ УЧАСТИЕ В ГЛАВНОМ ЕЖЕГОДНОМ ДЕЛОВОМ СОБЫТИИ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ**



Тренды в экономике от ведущих российских экономистов



Диалог бизнеса, науки и власти о локализации и мерах поддержки



Биржа деловых контактов и кооперационные связи



АГЕНТСТВО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
РАЗВИТИЯ  
Ленинградской области



Центр исследований  
структурной политики



 Ленинградская область

 +7 (812) 644-01-23

 [brief@lenoblinvest.ru](mailto:brief@lenoblinvest.ru)

   [lenoblinvest.ru](http://lenoblinvest.ru)



[brief.lenoblinvest.ru](http://brief.lenoblinvest.ru)