

# Деловой Экспресс

Экономический еженедельник Армении

№ 37 (694)

6 октябрь, 2006 г.

## **Манук Ергнян, Гагик Габриелян, Ара Чалабян, Севак Оганесян: Концептуальные подходы к стратегии экономического развития Армении**

***Армения стоит перед вызовом сохранения высоких темпов роста экономики, который сегодня достигается за счет частных трансфертов. Это не создает существенных конкурентных преимуществ для армянской экономики и, соответственно, не может удержать Армению на траектории долгосрочного высокого роста. Требуются новые подходы к развитию страны.***

*Международная практика предлагает несколько примеров успешных стран, которым удалось трансформировать начальное ускорение в устойчивый экономический рост. В основном это было достигнуто странами, которые проводили последовательную стратегию формирования особого ценностного предложения данной страны (например, Сингапур, Китай, Ирландия). Ценностное предложение предполагает специфическую роль, которую данная страна играет в мировой или региональной системе. В чем же может заключаться ценностное предложение Армении?*

### **Глобальное позиционирование армянской экономики**

Текущая ситуация в стране не дает основания для утверждения о наличии определенного ценностного предложения Армении. Но в принципе для Армении есть два варианта. Первый - полное исчезновение как самостоятельного игрока, второй - превращение в поставщика высококвалифицированных человеческих ресурсов для определенных секторов глобальной экономики.

В настоящее время самым сильным препятствием для реализации первого варианта является армяно-азербайджанский конфликт. Как ни

парадоксально, именно это делает сейчас Армению определенно значимой с точки зрения внешних геостратегических интересов. Следовательно, полное регулирование конфликта без определения и создания необходимых предусловий для особого ценностного предложения может превратить Армению в "региональный аппендикс". Вторая альтернатива предполагает превращение из временного экспортера высококвалифицированной рабочей силы для России в место дислокации ценного человеческого капитала, задействованного в узкоспециализированных сферах с высокой добавленной стоимостью.

Притязание на такую специфическую региональную и в дальнейшем глобальную роль является довольно амбициозной целью, требующей действительного прорыва, однако вполне достижимой. Скудность ресурсов, неблагоприятное геополитическое положение и транспортные проблемы не позволяют Армении развивать другие типы предложений (такие, скажем, как плацдарм для экспансии в развитые и богатые регионы, каким в отношении Европы позиционировала себя Ирландия, в отношении Дальневосточной Азии - Сингапур). С другой стороны, предложенное позиционирование позволит Армении конкурировать на создании и предложении уникальной ценности и аккумулировать серьезное конкурентное преимущество. Однако для создания такого преимущества Армения должна будет конкурировать не с экономиками, основанными на эксплуатации ресурсов (Китай, Россия, Турция), а с экономиками, создающими большую добавленную стоимость (Эстония, Израиль, Тайвань, Корея). Это означает, что концепция конкурентоспособности Армении должна быть изначально нацелена на достижение лучших мировых стандартов в области подготовки кадров, прикладной науки, систем управления, услуг или работ, требующих особых компетенций и творческих навыков, а также экономической среды в целом.

### ***Переход в следующую стадию конкурентного развития***

В рамках общемировой парадигмы экономического развития, основанной на концепции конкурентоспособности, различают три стадии развития:

- ресурсная экономика: конкурентоспособность достигается за счет использования дешевых факторов производства;
- инвестиционная экономика: конкурентоспособность поддерживается

за счет высокой эффективности управления массовыми инвестициями;  
- инновационная экономика: конкурентоспособность обеспечивается за счет формирования уникальной новой ценности для глобального рынка.

---

*За период 1998-2004 гг. примерно 45% прямых иностранных инвестиций (ПИИ) составили инвестиции в инфраструктуру, и 25% - инвестиции, связанные с большими приватизационными сделками.*

---

Сейчас экономика Армении является ресурсной. Это касается не только структуры экономики, но и принципов создания добавленной стоимости. На протяжении последних пяти лет основным двигателем экономического роста являются частные трансферты из диаспоры. За исключением некоторых отраслей (агробизнес, ресторанный бизнес), это не стимулирует создание глобально конкурентной добавленной стоимости, а, напротив, способствует превращению Армении в "потребительскую территорию". Сектора, которые конкурируют на глобальном рынке (информационные технологии, ювелирный бизнес), играют пока второстепенную роль в экономике, и даже они поддерживают свою конкурентоспособность во многом благодаря эксплуатации дешевого труда, в то время как инвестиции в них ничтожны.

Соответственно, основной вызов, стоящий перед Арменией на данном этапе, - это обеспечение масштабных внешних инвестиций в существующие и новые сектора экономики для перехода в следующую стадию развития. Стратегия привлечения масштабных инвестиций должна стать главным приоритетом экономической политики в период 2008-2015 гг. Это подготовит прочную основу для перехода Армении на инновационную фазу развития.

### **Основные рычаги прорыва**

#### **1. Нацеленность на иностранные инвестиции**

**2.** Реализация вышеописанных стратегических экономических целей невозможна без привлечения производительного иностранного капитала, особенно крупных транснациональных корпораций. Только они могут обеспечить ресурсы в необходимом масштабе, а также предоставить уже завоеванные экспортные рынки, каналы

распределения, управленческие навыки, технологии и бизнес-практику мирового класса.

---

*Сектор информационных технологий Армении до последнего времени конкурировал исключительно за счет продажи среднеквалифицированной дешевой рабочей силы, а не создания продуктов. Фактически зарубежные компании покупали здесь команды программистов. С некоторыми оговорками это касается также основного экспортного сектора экономики - производства драгоценных металлов и огранки алмазов.*

---

До сих пор прямые иностранные инвестиции в экономику Армении привлекались в основном за счет больших приватизационных и политически мотивированных инфраструктурных сделок. Однако данные источники иссякнут уже в течение ближайших 2-3 лет, т.к. хотя сфера инфраструктуры продолжает обладать большим потенциалом абсорбирования капитала, она может стагнировать в условиях доминирования монополий. Новые же области привлечения иностранного капитала потребуют также усилий нового порядка от армянского правительства для формирования привлекательных ценностных предложений транснациональным корпорациям. В данном вопросе армянскому правительству придется перейти от текущей роли администрирования экономики к роли активного и эффективного предпринимателя.

Конкуренция за прямые иностранные инвестиции (ПИИ) на мировом рынке ожесточается, появляются все новые привлекательные страны, предлагающие свои услуги транснациональным корпорациям. Для успеха нужна последовательная политика, исходящая от четкого понимания нужд транснациональных компаний, инициированная и проводимая на самом высоком уровне государственного управления. Приоритет привлечения ПИИ должен осуществляться на деле, а не на уровне рекламных лозунгов. Реализация этой стратегии должна быть непротиворечивой на всех уровнях - от глобального позиционирования страны до проведения конкретных сделок с конкретными компаниями.

Начатая в прошлом институционализация процесса привлечения ПИИ в Армении не привела к значимым результатам прежде всего из-за слабого понимания целевой аудитории воздействия, отсутствия

целостной стратегии, крайне неэффективной кадровой политики и в итоге - пассивной и спонтанной деятельности. В новых условиях потенциальные инвесторы должны получать согласованные и действенные сигналы, исходящие из страны, и они должны быть подкреплены соответствующими действиями.

**Существуют три ключевые области, требующие активной институциональной политики от Армении:**

- Формирование глобально конкурентной среды для бизнеса. Транснациональные компании массово инвестируют только в те страны, где суммарные затраты по ведению бизнеса ниже уровня мировых аналогов или где есть уникальные возможности создания новой стоимости. Значительная часть этих условий формируется средой ведения бизнеса в данной стране, соответственно необходимо ее целенаправленное улучшение.

- Создание источников нового роста. Даже при очень благоприятной внешней среде для притягивания бизнеса требуется наличие в данной стране специализированных ресурсов и компетенций, применимых в конкретных секторах. Для Армении с ее ограниченными природными ресурсами эту роль могут играть в основном технологические, управленческие и творческие компетенции в тех секторах, в которых возможна их наиболее быстрая концентрация.

- Привлечение ресурсов диаспоры. Для Армении, обладающей крупной и глобально интегрированной диаспорой, третьим ключевым элементом успеха является активное привлечение ее ресурсов для прорыва информационного и репутационного вакуума вокруг страны, формирования дополнительного стимула для транснациональных компаний (в том числе с диаспоральным капиталом) для выбора Армении в качестве инвестиционной платформы, а также устойчивого расширения ресурсной базы для экономического роста.

Проведение подобной институциональной политики требует новых знаний, опыта, контактов, признания и профессионального доверия, которых не хватает в сегодняшней Армении. Армения может добиться прорыва, только мобилизовав свои лучшие управленческие ресурсы, в том числе и временно работающие за рубежом, а также должна привлекать высокопрофессиональных менеджеров и лидеров бизнеса из-за рубежа и диаспоры. В вышеназванных трех областях им придется

решать комплекс задач для реформирования экономического поля и мобилизации ее ресурсов.

## **2. Формирование конкурентной среды для бизнеса**

Наиболее фундаментальные и серьезные конкурентные недостатки Армении находятся в микроэкономической сфере. По уровню развитости бизнес-среды и особенно нескольких ее критических компонентов Армения проигрывает основным странам-конкурентам и, что вовсе удручающе, Азербайджану. Улучшение микроэкономической среды функционирования бизнеса в Армении требует проведения активных действий в следующих областях:

- значительное улучшение качества человеческого капитала через реформу здравоохранения и образования, посредством прямых государственных вложений и формирования квази-государственных специализированных институтов с активным участием частного сектора;
- целевая модернизация основной физической инфраструктуры (сочетание частных зарубежных, международных и государственных ресурсов), особенно в зонах привлечения иностранного капитала;
- последовательная либерализация экономической жизни, облегчение и/или устранение бюрократических регулирующих механизмов. В плане легкости функционирования бизнеса Армения должна иметь сопоставимую с оффшорными зонами регулируемую среду;
- повышение эффективности государственного администрирования, придания многим государственным функциям характера прозрачных, платных услуг населению и компаниям;
- увеличение конкуренции в фактически монопольных сферах экономики для увеличения эффективности размещения капитала, снижения цен и повышения качества услуг, в том числе и иностранным компаниям;
- создание равных условий конкурирования в прочих секторах, устранение преференциальных режимов (за исключением случаев наличия четко обоснованной государственной необходимости).

Данные действия важны не только в плане непосредственной экономической выгоды, но будут восприняты как знаковые действия, сигнализирующие действительные намерения властей. Такие сигналы очень высоко ценятся рынком и, в частности, международными игроками и должны им регулярно предоставляться. Однако если внутри страны ничего не будет меняться реально, то все усилия, направленные вовне, не приведут к желаемым результатам.

### **3. Создание источников нового роста**

Источники нового роста в Армении могут быть созданы путем предложения ресурсов и компетенций в конкретных секторах, которые могут быть интегрированы в глобальные цепочки создания стоимости международных компаний. В случае Армении запрашиваемыми элементами глобальной цепочки создания стоимости могут быть исследования и разработки, испытательные производства, производство технологичных компонентов, требующих дисциплинированной рабочей силы средней и высокой квалификации, сильные творческие умения, а также специализированные управленческие ресурсы, способные интегрироваться в международные компании и обеспечить развитие их бизнеса в Армении. Эти компетенции и ресурсы должны достичь критической массы в конкретном секторе, чтобы привлечь внимание транснациональных компаний, и, следовательно, они могут быть созданы или модернизированы при условии сфокусированных инвестиций.

---

*В 1950-х годах "Облигации развития Израиля" стали одним из основных источников финансирования экономики Израиля. Они размещались среди богатых евреев Америки. Процесс координировался лично Бен-Гурионом и Голдой Меир.*

---

Подобные инвестиции могут быть направлены в специальное (связанные с конкретными секторами) образование и создание тренинговых и обучающих центров, специализированных лабораторий, обретение технологий и их усвоение, найм высококвалифицированных (в отдельных случаях всемирно известных) зарубежных специалистов, а также создание опытных производств. Ключевой функцией государства должна быть роль катализатора и координатора этого

процесса, однако скоординированное и активное участие бизнес-сектора, образовательных учреждений, профессиональных ассоциаций и заинтересованных представителей диаспоры является предусловием для реального успеха. Масштабность и новизна этих усилий требуют активного задействования внешних источников компетенции и капитала, в частности, из диаспоры, но не только. На начальном этапе они сами могут стать автономными источниками формирования нового экономического роста, а впоследствии стимулировать рост, поддерживаемый частными инвестициями. При этом только при четком фокусировании на отдельных секторах (в некоторых случаях, даже на отдельных ТНК) эти усилия могут стать продуктивными, в противном случае они будут не востребованы рынком.

В конечном итоге целью этих инициатив будет создание сильных и эффективных кластеров (географически близких взаимосвязанных групп компаний и связанных с ними организаций). Именно наличие кластеров, а не отдельных компаний, делает привлекательной данную отрасль для транснациональных компаний. С другой стороны, вход одного крупного ТНК может стимулировать вход других и развитие целого кластера. Имея это в виду, в отдельных случаях будет целесообразным создание специальной инфраструктуры для конкретных крупных ТНК. Особая стратегия необходима в отношении тех компаний, которые ищут географической диверсификации разработок и производства и стремятся в регион СНГ и Ближнего Востока. Для привлечения подобных крупных игроков государство может выступать в качестве со-инвестора, предоставляя землю, помещение, инфраструктуру, а в особых случаях и налоговые льготы.

#### **4. Привлечение ресурсов диаспоры**

В условиях нарастающей глобализации, беспрецедентного развития коммуникационных технологий и исключительной роли бизнес-сетей армянская диаспора может стать уникальным конкурентным преимуществом для армянской экономики. В силу ряда причин роль диаспоры в трансформационный период носила в основном характер гуманитарной помощи, частных трансфертов, лоббирования армянских интересов за рубежом и культурных контактов. Хотя политика армянского правительства в области привлечения ПИИ отводила большую роль диаспоре, однако сегодня диаспора еще не стала масштабным инвестором в армянскую экономику. Диаспора сыграла

большую роль в становлении и развитии армянской экономики, однако ее потенциал еще далеко не полностью востребован.

---

*Приведем всего один пример из опыта Коста-Рики (страна, имеющая равное с Арменией число населения). В 1996 году компания Интел открыла завод для сборки и тестирования микропроцессоров, инвестировав 300 млн. долларов. Эта инвестиция "поставила страну на карту" в сфере высоких технологий. Охота за Интелом в Коста-Рике началась давно, CINDE (аналог нашего Армянского агентства развития) начала активное лоббирование страны. Однако ключевым фактором успеха стало личное участие президента Фигуереса в этом процессе, он провел 15 личных встреч с представителями компании, и не было ни одной недели, когда бы этот вопрос не обсуждался в его кабинете.*

---

Для полноценного задействования фактора диаспоры в проведении экономической трансформации Армении требуется фундаментальное изменение государственной политики в отношении диаспоры. Диаспора должна рассматриваться не как исключительно источник материальных средств, а как важная составляющая глобальной коммерческой сети, поддерживающей армянскую экономику, а также важнейший источник человеческих ресурсов с высокими знаниями и навыками.

**Конкурентоспособность экономики не бывает локальной, она в конечном итоге реализуется в глобальном масштабе. Это предполагает как новую ментальную парадигму во взаимоотношениях с активными элементами диаспоры, так и комплекс согласованных действий:**

- Армения сама должна начать инвестировать в диаспору, особенно в сохранение и развитие ее национальной идентичности. Хотя на данном этапе эти инвестиции будут носить в основном культурную форму, они приведут к консолидации диаспоры и предотвращению ее быстрой ассимиляции.

- Трансформирование действующих общенациональных структур в масштабные и эффективные инструменты инвестирования в инфраструктуру.

- Создание институциональных и коллективных форм инвестирования, такие как "облигации развития или облигации диаспоры", инвестиционные и венчурные фонды.
- Привлечение транснациональных компаний при использовании влияния представителей диаспоры на процесс принятия решений в данных ТНК.
- Прямые инвестиции в экономику Армении. Суммарный потенциал свободных инвестиционных ресурсов активной части диаспоры оценивается порядка 10-20 млрд. долларов. Несмотря на то, что примерно 70% иностранных инвесторов в Армении являются армянами из других стран или связанными с ними компаниями, в течение 1998-2004 гг. они совокупно инвестировали всего 24% от всех ПИИ, что составляет около 260 млн. долларов. Основная причина - низкая привлекательность бизнес-проектов в Армении для чисто коммерческого инвестирования и неблагоприятная среда бизнеса. Общее улучшение среды и качества бизнес-проектов может вызвать скачкообразный рост вложений в Армению свободного армянского капитала, ищущего новые сферы применения.
- Репатриация армян в Армению. Репатриация может стать мощным рычагом стимулирования экономики путем появления дополнительных источников человеческого и финансового капитала, а также расширения внутреннего рынка и, следовательно, повышения его привлекательности для ТНК. Наибольшие шансы организации успешной репатриации имеются в среде армян, проживающих на Ближнем Востоке, Иране и странах СНГ. В случае четкой координации процесса в идеологическом и финансовом плане в течение последующих 50 лет Армения способна ежегодно репатриировать 10-30 тыс. соотечественников без создания непосильной нагрузки на рынок труда и эффективно интегрируя их в армянское общество.

### ***Общенациональное лидерство***

Экономические вызовы, стоящие перед Арменией, труднопреодолимы, однако они же предоставляют ей исторический шанс. Реализация этого шанса требует не только хорошо продуманной долгосрочной стратегии и ее последовательной и эффективной реализации, но и вдохновляющего лидерства, способного консолидировать, мотивировать и направлять людей и процесс. Долгосрочный характер стратегии требует, чтобы это лидерство видело перспективу армянской нации на десятки и сотни лет, а не в рамках политических циклов. Оно также должно быть общенациональным, переступающим не только

узкопартийные пределы, но и пределы нынешнего армянского государства, распространяя свое влияние на активные составляющие армянской нации, заинтересованные в возрождении армянского государства.