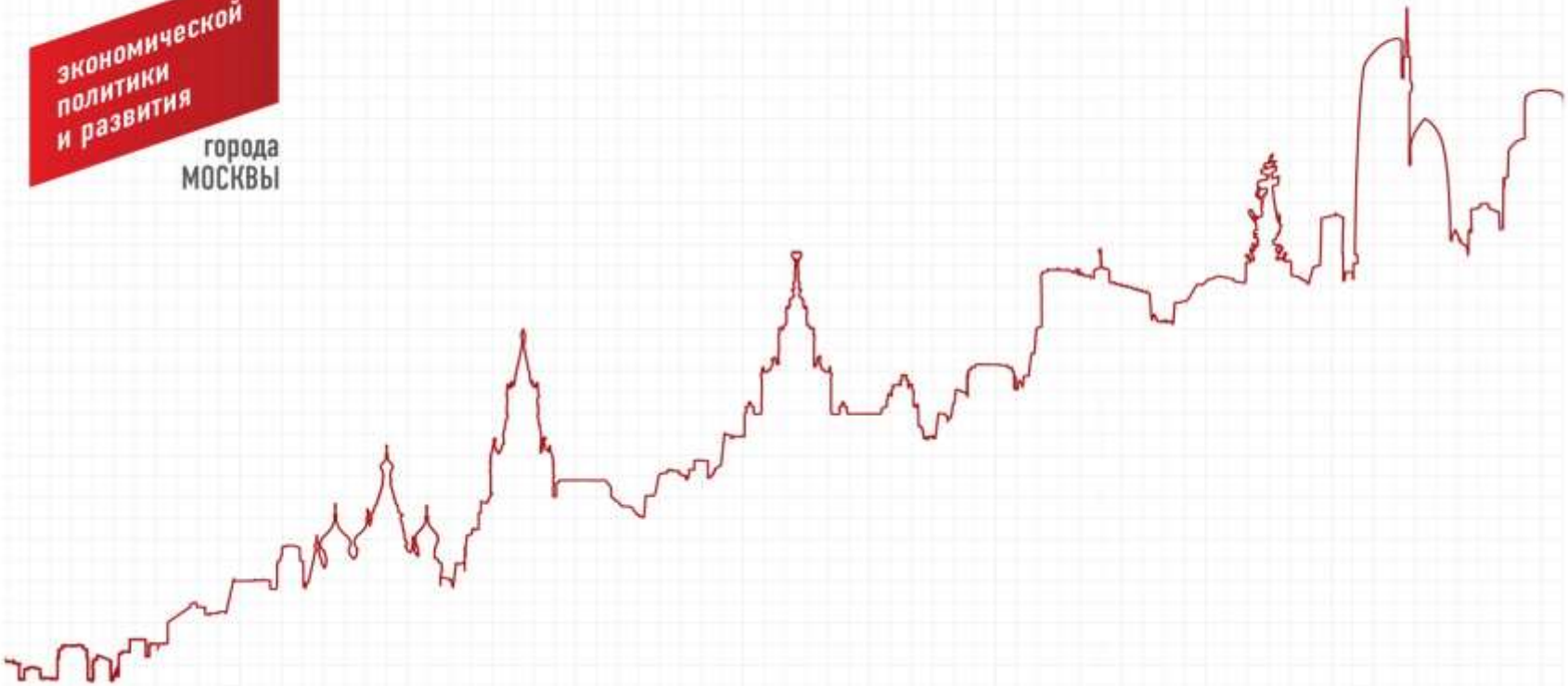
ДЕПАРТАМЕНТ
экономической
политики
и развития
города
МОСКВЫ

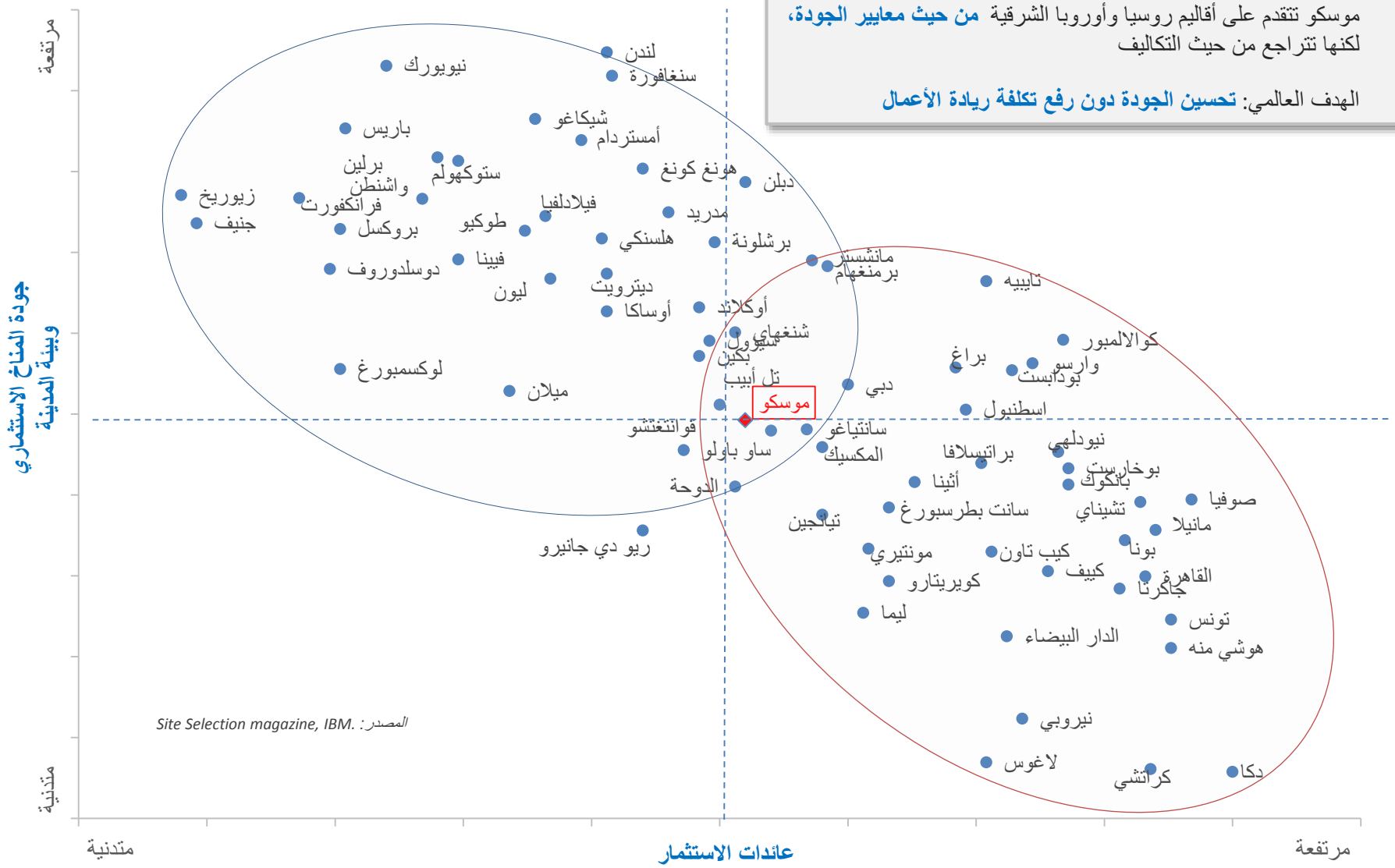


الاستراتيجية الاستثمارية لمدينة موسكو

2025-2014

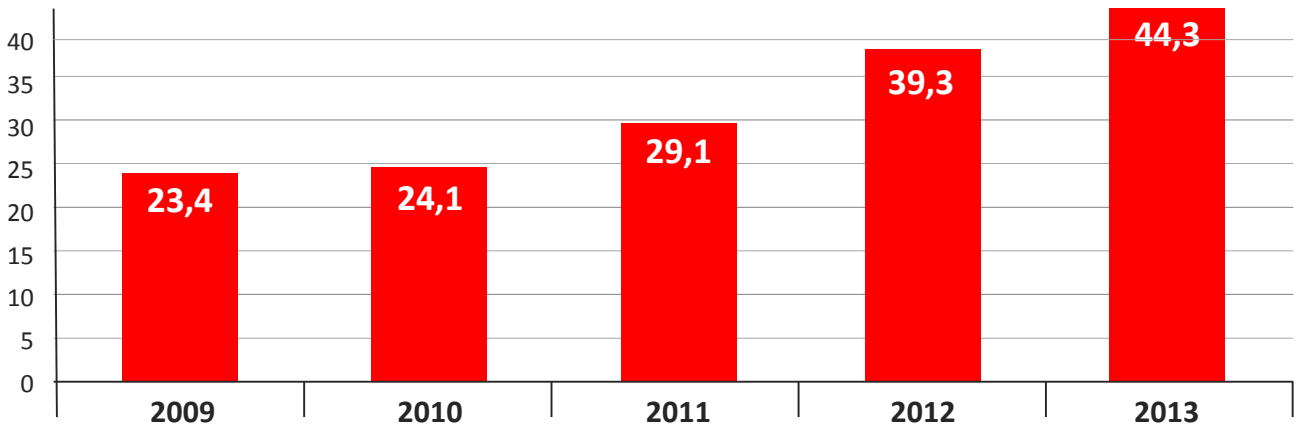
الوضع التنافسي لمدينة موسكو

- موسكو **تتقدم على المدن الرائدة في العالم من حيث الأسعار**، لكنها تتراجع من حيث الجودة
- موسكو تتقدم على أقاليم روسيا وأوروبا الشرقية **من حيث معايير الجودة**، لكنها تتراجع من حيث التكاليف
- الهدف العالمي: **تحسين الجودة دون رفع تكلفة ريادة الأعمال**



المصدر: Site Selection magazine, IBM.

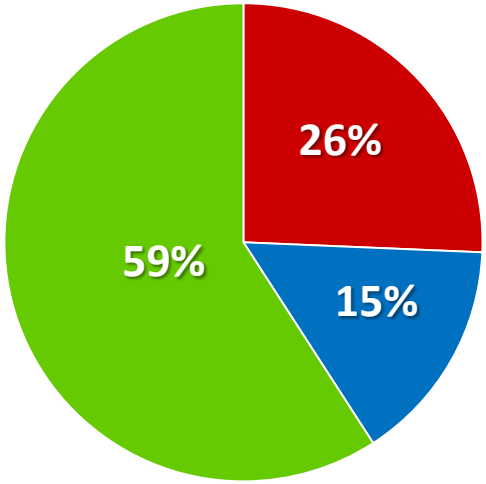
الاستثمار في رأس المال الثابت لمدينة موسكو



مليار دولار أمريكي

المصدر: هيئة الإحصاء الروسية

2012 г.



استثمارات من الميزانية
(في البنية التحتية)

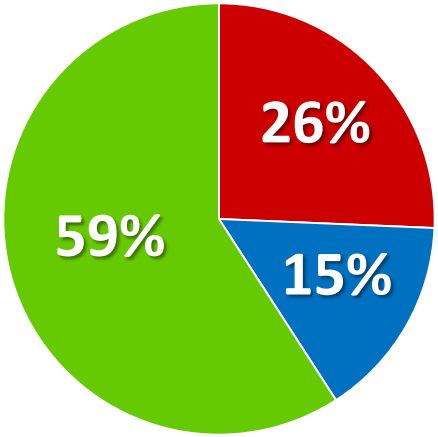
استثمارات خاصة، منافسة

استثمارات خاصة، متنقلة تباعا للطلب

المصدر:
حسابات IBM، وكالة إدارة الاستثمارات في المدينة

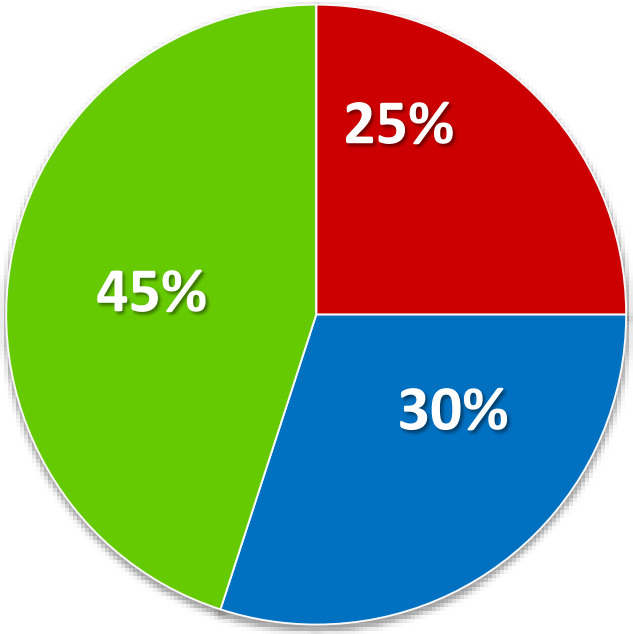
أهداف ونتائج الاستراتيجية الاستثمارية

2012



- زيادة حجم وحصة الاستثمارات المنافسة، وتحسين الوضع التنافسي بالمقارنة مع المدن الرائدة في العالم
- استبدال الاستثمارات من الميزانية باستثمارات القطاع الخاص
- تحسين المناخ للاستثمارات غير المنافسة، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار أولويات التخطيط العمراني والأولويات الاجتماعية للمدينة

2025

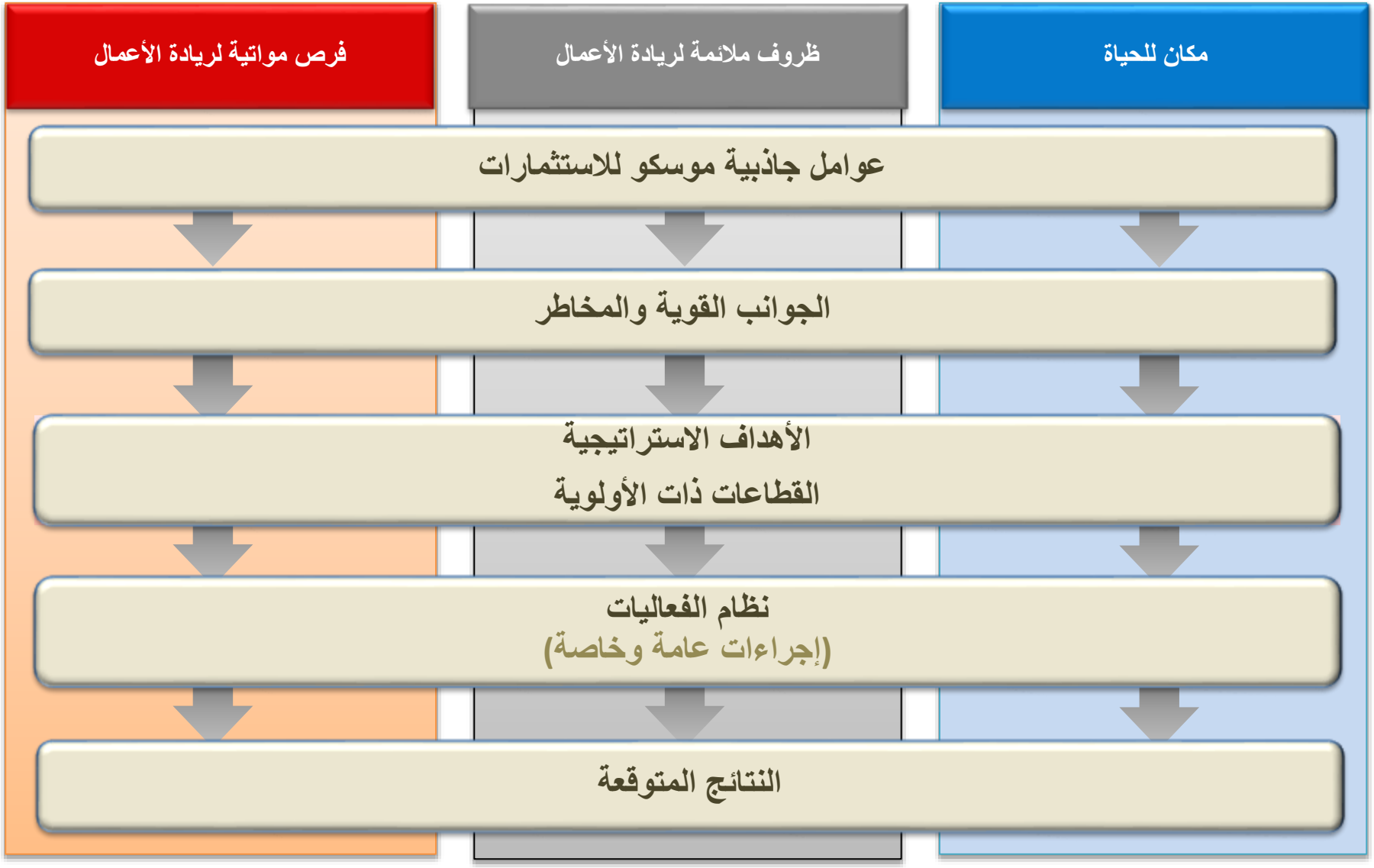


استثمارات خاصة، منافسة

استثمارات من الميزانية *(في البنية التحتية)*

استثمارات خاصة، متنقلة تباعا للطلب

منطق الاستراتيجية الاستثمارية



عوامل جذب الاستثمارات

مكان للحياة

- تكلفة وجودة الحياة
- جودة التعليم
- جودة الرعاية الصحية
- الأمان الاجتماعي
- البيئة الصحية
- التطور الثقافي
- السكن
- بنية تحتية للترفيه
- وسائل النقل العام
- البيئة الحضرية

ظروف ملائمة لريادة الأعمال

- الموارد العمالية
- المكاتب
- الأراضي والمساحات الصناعية
- البنية التحتية للخدمات البلدية
- البنية التحتية للنقل والمواصلات
- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
- البنية التحتية المالية
- الأبحاث والابتكارات
- الضرائب
- التنظيم
- الأعباء الإدارية

فرص مواتية لريادة الأعمال

- أسواق استهلاكية مغرية
- استقرار اقتصادي ومالي
- الوضع الاقتصادي الجغرافي
- الاستقرار السياسي
- النشاط التجاري

المدينة يمكنها إجمالا أن تؤثر على 35-40% من المؤشرات، الهامة بالنسبة للمستثمرين

مهام الاستراتيجية الاستثمارية

تطوير الفرص لريادة الأعمال

- **جذب الاستثمارات إلى المجالات**، التي تمول في الغالب من الميزانية، بما فيه على حساب إدراج ممتلكات المدينة في التداول الاقتصادي (الرعاية الصحية، التعليم، المواصلات، الثقافة وغيرها)
- **خلق فرص عمل مرتفعة الأجور والإنتاجية** (تكنوبوليس، تكنوبارك، المنطقة الاقتصادية ذات الوضع الخاص وغيرها)
- تطوير آليات **الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص**

تحسين ظروف ريادة الأعمال

- **خفض تكلفة ريادة الأعمال** من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، وسياسة ضريبية مدروسة، والحد من أسعار الربط بشبكات الخدمات البلدية والهندسية
- وضع **«قواعد لعبة» شفافة ومفهومة** للمستثمرين، وللبيئة التنافسية
- **توسيع إمكانيات البنية التحتية** من أجل تحقيق المشاريع
- تطوير **نظام دعم حكومي مرن**
- تعزيز **الصورة الاستثمارية لمدينة موسكو**

تطوير موسكو كمكان للحياة

- **تطوير متوازن** للبنية التحتية السكنية والاجتماعية ومواصلات موسكو كمدينة عالمية
- انشاء **بيئة حضرية مريحة**

المناخ الاستثماري: الجوانب القوية والمخاطر

مكان للحياة (%60)

- **إرث تاريخي** غني
- إمكانيات واسعة **من أجل الترفيه والتنزه**
- **ديناميكا تطور إيجابية** للساحات العامة
- مستوى عالي **من الأمان**
- **تكلفة مرتفعة للحياة** بالنسبة للأخصائيين الأجانب
- **حمل زائد على البنية التحتية** *(خاصة ازدحام المواصلات)*
- **الخدمات الاجتماعية لا تكون دوما عالية الجودة** *(بالمقارنة مع مدن العالم المنافسة)*

ظروف ملائمة لريادة الأعمال (%30)

- توفر **القوى العاملة من ذوي الكفاءات**، والنسبة المرتفعة للسكان الحاصلين على التعليم العالي
- **سوق مالية** متطورة (بالمقارنة مع الأقاليم الروسية الأخرى)
- **«بوابة روسيا إلى الخارج»**
- توفر **بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات**
- قدرات علمية ضخمة
- تصور ثابت حول **تدني مستوى حماية حقوق الملكية والفعالية غير الكافية** لعمل نظام القضاء في روسيا ككل
- **تردي صورة** مناخ الأعمال الروسي في الخارج
- **محدودية الموارد الرئيسية**، التي تعيق خفض تكلفة ريادة الأعمال

فرص مواتية لريادة الأعمال (%20)

الجوانب القوية

- المركز الاقتصادي، والسياسي، **والتجاري لروسيا وبلدان رابطة الدول المستقلة**
- أكبر **سوق استهلاكية**
- موضع جغرافي مفيد، **ومركز إقليمي للمواصلات**
- ميزانية ضخمة ومتوازنة للمدينة، **ومعدلات مرتفعة للقروض**
- إمكانيات **«الأراضي الجديدة»**

المخاطر

- **اعتماد الميزانية** على «الإيجارات في العاصمة»
- تعزز **المنافسة الدولية** على المستثمرين
- تعزز المنافسة على **الموارد العمالية ذات الكفاءات**
- **تراجع وتيرة نمو** الاقتصاد الروسي

نظام الإجراءات لتحقيق الاستراتيجية الاستثمارية

إجراءات نظامية عامة،

تهدف لتحسين جاذبية المدينة للاستثمارات ككل

إجراءات نوعية لدعم القطاعات،

تهدف لجذب الاستثمارات في القطاعات ذات الأولوية

الإجراءات النظامية العامة: الفرص المواتية لريادة الأعمال

تطوير الفرص لريادة الأعمال

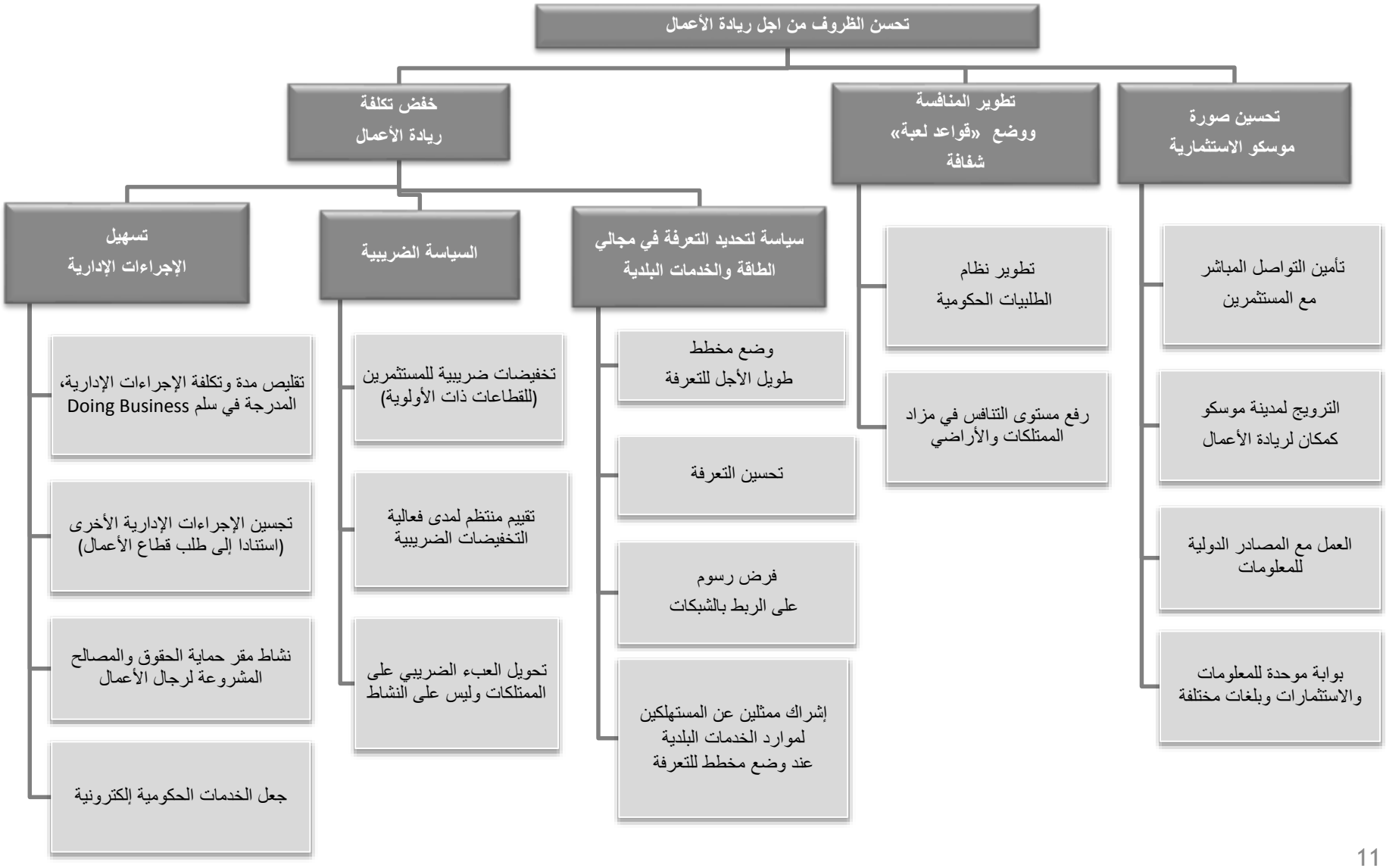
خلق فرص عمل عالية الأجور والإنتاجية

- إجراءات دعم القطاعات ذات الأولوية
- انشاء بنية تحتية من المجمعات التقنية والعلمية والصناعية، (تكنوبارك، تكنوبوليس، اندوستريال بارك)
- تدفق الاستثمارات وتوفير فرص عمل على حساب تحسين ظروف ريادة الأعمال

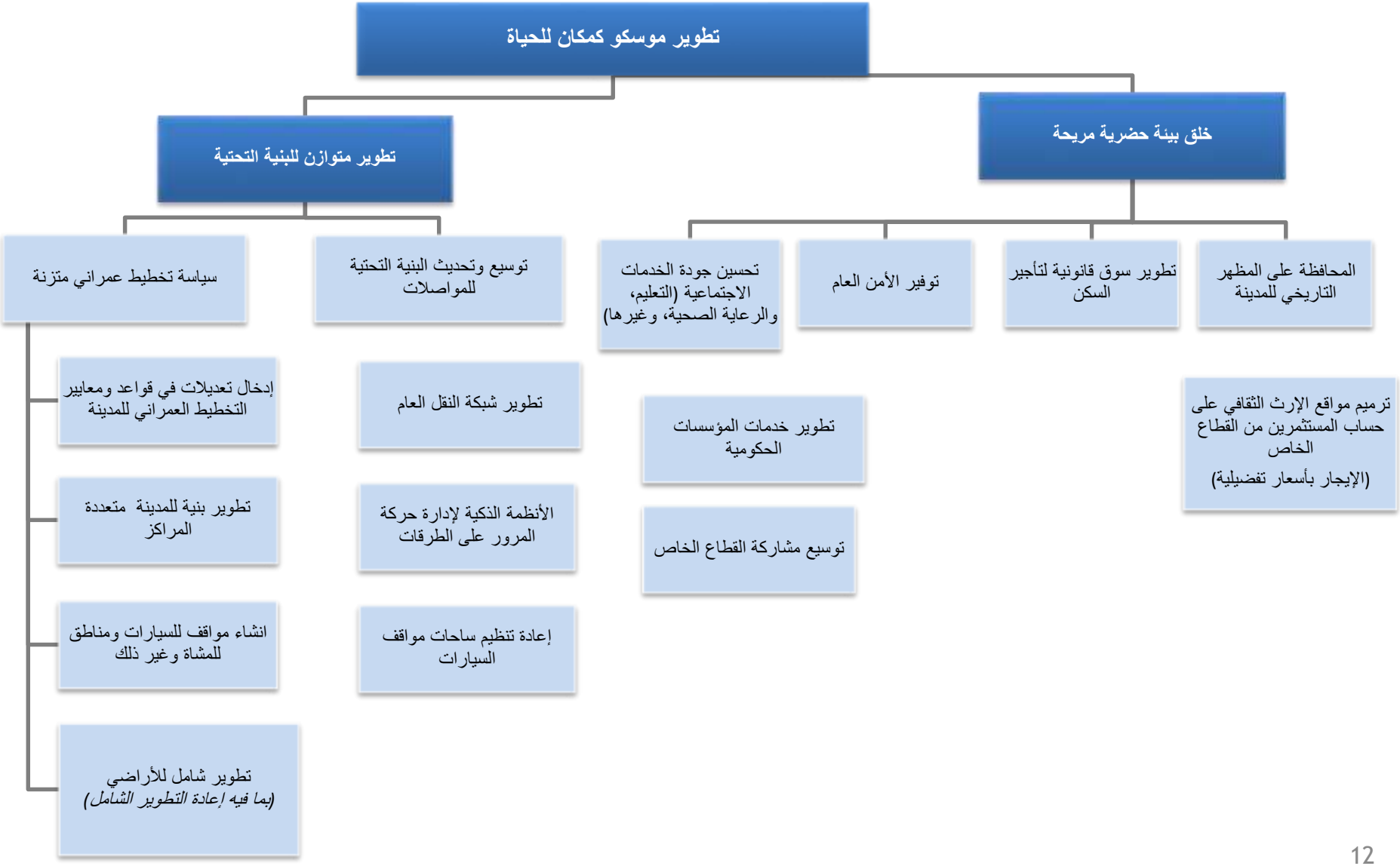
جذب الاستثمارات الخاصة، في القطاعات التي تمول تقليديا، وفي الغالب من الميزانية

- إدراج أملاك المدينة من المواقع المستخدمة بشكل غير فعال في التداول الاقتصادي
- تأجير أملاك المدينة في القطاعات ذات الأولوية بأسعار تفضيلية
- مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص
- دعم تقديم الخدمات الحكومية للمؤسسات الخاصة
- عقود طويلة الأجل (عقود العمر الافتراضي)
- دعم مشاريع الاستثمار

الإجراءات النظامية العامة: الظروف الملائمة لريادة الأعمال



الإجراءات النظامية العامة: مكان للحياة



القطاعات ذات الأولوية

معايير الانتقاء:

- تنتظر القطاع آفاق واعدة من حيث تعزز القدرة التنافسية الدولية لمدينة موسكو (مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب القوية والضعيفة) وتحسين جودة الحياة
- يساهم القطاع في الوقت الحاضر وبشكل كبير في إجمالي الناتج المحلي الإقليمي وتوفير فرص العمل، إلا أنه بحاجة لإجراءات خاصة لزيادة الفعالية (بما فيه خفض العبء السلبي على بيئة المدينة)
- يعتبر القطاع «مكانا ضيقا»، يعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية

القطاعات:

- التجارة والخدمات اللوجستية
- البيئة الحضرية
- الخدمات البلدية
- السياحة
- **قطاع المال** وخدمات الأعمال العصرية
- **«الصناعات** القديمة»
- **«الاقتصاد الجديد»** (يقوم على التقنيات العالية والإنتاج العلمي)
- الرعاية الصحية والتعليم
- المواصلات

القطاعات ذات الأولوية

البنية التحتية للمواصلات

الإجراءات والأدوات

- زيادة استخدام العقود طولة الأجل(عقود العمر الافتراضي)، والامتيازات وغيرها من عقود الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص
- انشاء بنية تحتية أساسية للمواصلات على حساب برنامج الاستثمار الهادف

النواحي ذات الأولوية:

- تطوير المترو
- تطوير المواصلات العامة العاملة فوق الأرض
- تطوير شبكة مواصلات السكك الحديدية في المدينة وضواحيها
- عقود العمر الافتراضي لشراء عربات القطارات
- بناء محطات مركزية لنقل الركاب
- انشاء الطرق، بما فيه باستخدام آليات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص

الأهداف والمبادئ:

- تحسين وضع المواصلات في موسكو
- تخفيف الأعباء الكبيرة على ميزانية المدينة؛
- زيادة استخدام آليات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص؛
- تحفيز استخدام التكنولوجيا الحديثة، بما فيه تكنولوجيا الإدارة؛
- انشاء نظام موحد للمواصلات يشمل كافة تجمعات موسكو السكنية

المجال الاجتماعي

(الرعاية الصحية والتعليم)

الإجراءات والأدوات:

- إيجار بأسعار تفضيلية (1 روبل للمتر المربع)
- دعم للمؤسسات الخاصة التي تقدم خدمات لسكان موسكو
- استخدام آليات الامتياز وغيرها من أشكال عقود الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص
- دعم المشاريع الأكثر أهمية

النواحي ذات الأولوية:

- إعادة بناء وتحديث مؤسسات الرعاية الصحية القائمة، بما فيه باستخدام آليات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص؛
- دعم انشاء مؤسسات خاصة جديدة للرعاية الصحية، بما فيه على حساب مستثمرين أجانب؛
- جذب استثمارات خاصة لبناء دور الحضانة ورياض الأطفال، بما فيه باستخدام آليات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص؛
- جذب الاستثمارات الخاصة لقطاع التعليم المتوسط والعالي؛
- تحفيز البرامج التعليمية، المعترف بها على المستوى الدولي

الأهداف والمبادئ:

- تحفيز تطور القطاع الخاص، وتطوير المنافسة، وتحسين الجودة وخفض الأسعار؛
- الحد من نقص الفرص
- جذب المستثمرين الأجانب للمجالات التي تغيب (تنقص) فيها الكفاءات، وتطبيق المعايير الدولية لتقديم الخدمات؛
- خلق الظروف مواتية اقتصاديا ومغرية للمستثمرين من القطاع الخاص مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح المدينة

القطاعات ذات الأولوية

الصناعات «التقليدية»

الإجراءات والأدوات:

- تسهيلات مقابل الاستثمارات
- إعداد واعتماد لوائح التخطيط العمراني (مشاريع المخططات) للمناطق الصناعية، غير القابلة لإعادة التطوير
- دعم تدريس العاملين (التعليم التخصص المتوسط)

النواحي ذات الأولوية:

- تحديث المؤسسات القائمة، وزيادة إنتاجية العمل؛
- استخدام تكنولوجيا توفير الطاقة؛
- رفع مستوى السلامة الصناعية والبيئية في المنشآت.

الأهداف والمبادئ:

- تحسين توزيع أراضي المنشآت الصناعية، وزيادة كثافة توزيعها؛
- زيادة عدد الصناعات القادرة على التنافس؛
- إعادة هيكلة المؤسسات غير الفعالة

اقتصاد جديد

الإجراءات والأدوات:

- انشاء بنية تحتية للمجمعات التكنولوجية والعلمية والصناعية (تكنوبوليس، تكنوبارك، وغيرها)
- تخفيضات ضريبية وغيرها من التسهيلات للمقيمين وللشركات التي تدير تكنوبارك، وتكنوبوليس وغيرها من المجمعات الصناعية
- دعم الشركات الابتكارية
- تقديم المساعدات الاستشارية والدعم للمشاريع

النواحي ذات الأولوية:

- الأجهزة الالكترونية، والرقائق الالكترونية الدقيقة، وتكنولوجيا النانو؛
- تصميم مواد جديدة، والتكنولوجيا الليزرية والاشعاعية؛
- مجمع الفضاء الجوي؛
- الصيدلة (في مجال الأبحاث والابتكارات)، وإنتاج المعدات الطبية والخدمات الطبية فائقة التكنولوجيا؛
- تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛
- مجالات أخرى

الأهداف والمبادئ:

- خلق فرص عمل مرتفعة الأجور والإنتاجية؛
- تعزيز قدرات الأبحاث العلمية؛
- جذب الاستثمارات المنافسة (المستثمرين العالميين)؛
- زيادة إنتاج وتصدير المنتجات ذات التقية العالية بقيمة مضافة مرتفعة؛
- انشاء بنية تحتية من أجل تطوير الإنتاج عالي التكنولوجيا والإنتاج العلمي

القطاعات ذات الأولوية

قطاع المال

إجراءات الدعم

- دعم المشاريع
- تطوير النظام تحصيل البكالوريوس الدولي
- تطوير شبكة مؤسسات الرعاية الصحية، العاملة وفق المعايير الدولية
- انشاء نظام إرشاد متعدد اللغات

النواحي ذات الأولوية:

- انشاء بنية تحتية لمركز مالي دولي بتمويل من مصادر خاصة وحكومية؛
- استقطاب الشركات العالمية بما فيه من أجل انشاء مقرات دولية (إقليمية) ومراكز خدماتية دولية موحدة للشركات؛
- جذب الاستثمارات الخاصة لبناء مجمعات مكاتب خارج وسط المدينة وفي المناطق التي تم ضمها إداريا إلى المدينة.

الأهداف والمبادئ:

- تطوير موسكو كمركز مالي دولي

السياحة

إجراءات الدعم:

- دعم المشاريع
- الترويج لموسكو كمكان للحياة وريادة الأعمال والسياحة

النواحي ذات الأولوية:

- زيادة عدد الفنادق و غرف النزلاء فيها؛
- تحسين جودة الخدمات السياحية، وإيجاد منتجات جديدة للسياحة والرحلات.

الأهداف والمبادئ:

- زيادة جاذبية موسكو كمركز سياحي من خلال تحسين جودة البيئة الحضرية للمدينة، وانشاء نظام إرشاد متعدد اللغات؛
- زيادة التدفق السياحي الداخلي والدولي.

التجارة والخدمات اللوجستية

إجراءات الدعم:

- مزادات الأراضي والممتلكات
- اعتماد خطط نشر المواقع

النواحي ذات الأولوية:

- بناء مراكز لوجستية حديثة، بما فيه مجمعات الأغذية الزراعية على حساب الاستثمارات الخاصة؛
- بناء محلات البقالة على بعد خطوة من السكان؛
- تطوير التجارة المتنقلة، بما فيه تركيب ماكينات البيع الآلي

الأهداف والمبادئ:

- رفع مستوى توفير الأرضيات التجارية على بعد خطوة من السكان؛
- الحد من التأثير السلبي للمراكز التجارية على بيئة ومظهر المدينة.

القطاعات ذات الأولوية

البنية التحتية للخدمات البلدية

الإجراءات والأدوات

- عقود طويلة الأجل
- آليات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص

النواحي ذات الأولوية:

- مد شبكات الكهرباء والتدفئة وخطوط أنابيب الغاز؛
- تطوير وتحديث مواقع تجميع مياه الصرف الصحي؛
- خطوط أنابيب المياه وقنوات الصرف الصحي؛
- تنقية ومعالجة مياه الصرف الصحي;
- تطوير بيئة إنارة موحدة؛
- تطوير شبكة دورات المياه العامة.

الأهداف والمبادئ:

- تحسين جودة الخدمات البلدية وتسهيل توصيلها
- الانتقال إلى تمويل البنية التحتية الهندسية على حساب المؤسسات التي توفر الموارد

بيئة المدينة

الإجراءات والأدوات:

- تصميم المشاريع ووضع الخطط
- إيجار مواقع الإرث الثقافي بأسعار تفضيلية شريطة ترميمها،
- دعم المشاريع

النواحي ذات الأولوية:

- إعادة تطوير شامل للأراضي؛
- ترميم مواقع الإرث الثقافي
- إدراج المواقع المتهالكة والآيلة للسقوط في التداول الاقتصادي

الأهداف والمبادئ:

- انشاء مساحات نوعية على بعد خطوة
- خلق الظروف مواتية اقتصاديا ومغرية للمستثمرين من القطاع الخاص مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح المدينة
- المحافظة على مواقع الإرث الثقافي وإدراجها في التداول التجاري

النتائج

النتائج العامة

	2012	2016	2025
حجم **الاستثمارات في رأس المال الثابت** *(مليار دولار أمريكي)*	32,4	40	82
حصة الاستثمارات المنافسة في الحجم الكلي للاستثمارات في رأس المال الثابت (%)	15	20	30
مؤشر القدرة على التنافس لمدن العالم، مرتبة موسكو *(The Global City Competitiveness Index)*	58/120	50	30-40

تطوير فرص ريادة الأعمال

	2012	2016	2025
حجم الاستثمارات من خارج الميزانية في **التعليم**، (% مقارنة بالعام 2012)	100%	300%	700%
حجم الاستثمارات من خارج الميزانية في **الرعاية الصحية**،(% مقارنة بالعام 2012)	100%	300%	700%
ترتيب مدينة موسكو بين المدن الابتكارية *Innovation Cities Top 100 Index*	74/445	60	50-55
حصة الفرد في إجمالي الناتج المحلي *(%، مقارنة مع عام 2012)*	100%	120%	200%

النتائج

تحسين الظروف لريادة الأعمال

	2012	2016	2025
The Global Financial Centers Index - مؤشر المراكز المالية العالمية، المرتبة	65/79	55	35-40
European Cities Monitor- مؤشر « شهرة المدن كمكان لريادة الأعمال»	28%	50-60%	60-80%
سعر إيجار المكاتب من الفئة A، مقارنة مع أسعار عام 2012، %.	100%	95%	80%

تطوير موسكو كمدينة للحياة

	2012	2016	2025
حصة **فرص العمل** في المنطقة الإدارية المركزية، %	37%	33%	20-25%
الوقت المستغرق في **التنقل اليومي «المنزل-العمل»** بالدقيقة: وفق المتكافئ الاحصائي 0,9, دقيقة	100%	80%	70%
The Global City Competitiveness Index- المرتبة وفق مؤشر «البيئة الاجتماعية الثقافية»	61	50	45
ترتيب جودة الحياة **(Quality of Living Survey)**، المرتبة	154/221	100	70-80

آليات تحقيق الاستراتيجية الاستثمارية

البرامج الحكومية لمدينة موسكو

- 15 برنامج حكومي
- برنامج استثماري هادف

نظام الوثائق الاستراتيجية

- استراتيجية استثمارية
- خطة لتحقيق الاستراتيجية الاستثمارية (3 سنوات)
- تقرير حول تحقيق الاستراتيجية الاستثمارية (سنويا)

مؤسسات متخصصة للتعامل مع المستثمرين

- وكالة لإدارة الاستثمارات في المدينة، مركز التطوير الابتكاري
- تأمين التواصل المباشر مع المستثمرين
- دعم المشاريع في القطاعات ذات الأولوية
- مفوضة لحماية حقوق رجال الأعمال

بوابة موحدة للمعلومات والاستثمارات

www.mosinvestportal.ru

- بنية تحتية معلوماتية للتعامل مع المستثمرين

إدارة عملية تطبيق الاستراتيجية الاستثمارية

حكومة موسكو

- تحدد الطرق الفعالة لبلوغ الأهداف الاستراتيجية لسياسة موسكو الاستثمارية؛
- تتبنى خطة ثلاثة أعوام لتحقيق استراتيجية موسكو الاستثمارية؛ وتدخل التعديلات على الخطة سنويا؛
- تنسق العمل بين منفذي الفعاليات الخاصة بالاستراتيجية؛
- تتخذ الإجراءات اللازمة لجذب أموال من مصادر خارج الميزانية من أجل تمويل فعاليات الاستراتيجية الاستثمارية.

بلدية موسكو

- استعراض المناخ الاستثماري في مدينة موسكو في إطار التقرير السنوي أمام نواب مجلس دوما المدينة حول عمل حكومة موسكو

مديرية السياسة الاقتصادية وتنمية مدينة موسكو

- تقوم بمراقبة تحقيق الاستراتيجية الاستثمارية
- تعمل على تحقيق وضع الاستراتيجية الاستثمارية
- تضع خطة الثلاث سنوات لتطبيق الاستراتيجية الاستثمارية

المقر الرئيسي لحماية الحقوق والمصالح المشروعة للشركات ورجال الأعمال في مدينة موسكو

- تنسق عملية تحقيق الاستراتيجية الاستثمارية

خطة التطبيق: أمثلة على المشاريع في العام المقبل

المواصلات:

- شراء وصيانة عربات القطارات **من خلال عقود طويلة الأجل** (عقود العمر الافتراضي): المترو، قطارات الخط الدائري الأصغر من شبكة السكك الحديدية لمدينة موسكو، وحافلات الترام
- **المشاريع المشتركة بين الدولة والقطاع الخاص:** تعبيد واستعمال الطريق البديل لجادة كوتوزف
- **محطات مركزية لنقل الركاب** (*إجماليا* ***255*** *محطة*)

التعليم:

- **إيجار بأسعار تفضيلية** لرياض الأطفال و المدارس الخاصة *(40 موقعا في عامي 2013-2014)*

الرعاية الصحية:

- **إيجار بأسعار تفضيلية للمباني** في إطار مشروع «الطبيب بجوارك» *(100 عيادة)*
- **مشاريع الامتياز**(*على غرار مستشفى رقم 63*)

بيئة المدينة:

- **إيجار بأسعار تفضيلية** لمواقع الإرث الثقافي شريطة ترميمها
- **إعادة تطوير شامل** لأراضي (*مصنع سيارات «زيل»، مصنع الحديد والصلب «صرب إ مولوت»، حقول الري ومعالجة مياه الصرف الصحي «ليوبيرتسكي بوليا»*)

«اقتصاد جديد»:

- تكنوبوليس «موسكو»، تكنوبارك «ستروغينو»، والمنطقة الاقتصادية ذات الوضع الخاص «زيلينوغراد» وبنية تحتية أخرى للإنتاج الابتكاري والأبحاث العلمية وتصميم النماذج التجريبية