

Содержание

- Обзор проекта
- Экономический обзор и характеристики региона
- Стратегия верхнего уровня
- Секторный анализ
- **Общий подход к внедрению**
 - Организация для внедрения и основные сообщения
 - Документ для коммуникации на федеральном уровне
 - Работа с инвесторами
- Приложение

Резюме – Реализация

- Для начала работы по предлагаемой стратегии правительству следует осуществить законодательные изменения с целью создания благоприятных условий для промышленности и туризма, получить государственное финансирование, и начать внедрение организационных изменений с целью содействия экономическому росту и реализации стратегии
- Учитывая текущую ситуацию в правительстве Калининградской области, мы предлагаем создать базу для развития центрального органа, ответственного за туризм, начав с организации проектного офиса для контроля и отслеживания процесса реализации, поддержки руководителей проекта, консолидации результатов и их представления управляющим комитетам, а также для вовлечения в работу заинтересованных лиц
- Орган по реализации должен готовить ключевые тезисы, вести работу с основными заинтересованными сторонами (федеральное правительство, областное правительство, местное население и инвесторы)

Содержание

- Обзор проекта
- Экономический обзор и характеристики региона
- Стратегия верхнего уровня
- Секторный анализ
- **Общий подход к внедрению**
 - **Организация для внедрения и основные сообщения**
 - Документ для коммуникации на федеральном уровне
 - Работа с инвесторами
- Приложение

Чтобы перейти к реализации описанной стратегии, местные власти должны обеспечить ряд подготовительных мер

Подробнее
ниже

A Приоритеты в реализации стратегии для правительства Калининградской области

- A1. Создать агентство, по внедрению стратегии развития туризма либо внести соответствующие изменения в структуру агентства по привлечению иностранных инвестиций для реализации стратегии развития туризма
- A2. Привлечь потенциальных инвесторов
- A3. Обеспечить дальнейшую вовлеченность заинтересованных лиц из числа представителей федеральных властей
- A4. Разработать концепцию парка аттракционов
 - A5. Выделить участки земли под застройку и разработать план решения вопросов, связанных с оформлением права собственности на землю, и других правовых вопросов
 - A6. Заняться развитием «якорей», доступных в краткосрочной перспективе, а также восстановлением достопримечательностей и инфраструктурными проектами

B Законодательные изменения с целью создания благоприятных условий для развития промышленности и туризма

- Безвизовый транзит российских туристов поездом с территории России в Калининградскую область и обратно
 - Безвизовый въезд в Калининградскую область для граждан ЕС, США, Канады, Швейцарии и Японии либо возможность получения визы на границе
- Ускоренная процедура пограничного и таможенного контроля (например с использованием автоматической иммиграционной карты, электронных пунктов контроля и т. д.)
- Возможность для иностранных граждан приобрести продукцию без уплаты НДС в специальных точках беспошлинной торговли в Калининградской области
- Упрощенная процедура получения разрешения на работу для зарубежных специалистов в целевых отраслях, включая туризм, производство ювелирных изделий и сферу услуг (оценочно, до 20–30 тыс. специалистов)
- Льготный налоговый режим для целевых отраслей, включая производство ювелирных изделий, здравоохранение, ИТ-услуги, гостинично-ресторанный бизнес, образование
 - Ускоренный режим при оформлении разрешений на строительство: напр., не более 20 процедур, не более 100 дней для проектов с бюджетом более 300 млн руб.

C Упрощенный режим перемещения драгоценных металлов и камней, а также ювелирных изделий между Калининградской областью и основной территорией России (для поддержки кластера ювелирных изделий)

- Государственное финансирование в размере порядка 145 млрд руб., необходимое для реализации стратегии
 - Около 45 млрд руб. для развития зоны парка развлечений
 - Около 100 млрд руб. на подготовку «фундамента» — обновление инфраструктуры (город, область, аэропорт, транспорт) и создание/восстановление прочих достопримечательностей

А. Чтобы перейти к реализации описанной стратегии, областное правительство должно уделить внимание следующим приоритетам

Приоритетные области	Основные требуемые результаты
1 Создание агентства по внедрению стратегии развития туризма	<ul style="list-style-type: none">Сравнительный анализ агентств по туризму в других странах (например по таким параметрам, как задачи, функции, кадры, стратегия)Определение целевых функций и юридической структуры, разделение обязанностей между агентством и другими государственными органамиОценка потребности в персонале и подбор 5–6 руководителей высшего звенаСоздание агентства
2 Привлечение инвесторов	<ul style="list-style-type: none">Подготовка плана развития агентстваОрганизация индивидуальных презентаций для выбранных инвесторов и проведение совещаний с целью вызвать у них интерес к Калининградской областиПодписание протоколов о намерениях с инвесторами (по возможности)
3 Работа с федеральными властями	<ul style="list-style-type: none">Организация индивидуальных презентаций для чиновников, занимающих ключевые посты в правительстве, чтобы донести до них основные идеи проектаПодготовка вспомогательных материалов в процессе утверждения плана финансирования федеральными властями
4 Разработка концепции парка развлечений	<ul style="list-style-type: none">Подготовка технико-экономического обоснования для парка развлеченийСоздание рабочей группы по проекту строительства парка и проведение регулярных совещанийПодготовка материалов по переговорной позиции правительства и возможным уступкам со стороны правительства для обсуждения с операторами парка
5 Приобретение земли и решение юридических вопросов	<ul style="list-style-type: none">Выбор потенциальных зон и земельных участков для строительства основных «якорей» (парк развлечений) и гостиницОпределение юридических вопросов, требуемых разрешения для выделения участковДля выбранных участков оценка имеющейся инфраструктуры и возможностей подключения к сетямПриоритизация имеющихся участков
6 «Якорные» проекты, достопримечательности и инфраструктура	<ul style="list-style-type: none">Подготовка плана действий для выделения земельных участков, реализуем в краткосрочной перспективеВыбор и приоритизация основных достопримечательностей для восстановительных работВыбор инфраструктурных проектов и их приоритизация по порядку реализации

А1. Международный опыт свидетельствует, что успешное развитие туризма требует объединения критических функций в едином центре ответственности

Страна	Орган управления развитием туризма	Пример успеха	Функции органа управления развитием курортной зоны
	Корпорация развития о.Бали – Индонезия (Bali Tourism Development Corporation)	<ul style="list-style-type: none"> Изменение направления развития острова в 1991-96 гг. <ul style="list-style-type: none"> – Остановка хаотической застройки – Создание мастер-плана застройки – Вовлечение в развитие пограничных зон курорта – Информационное продвижение и репозиционирование курорта 	<p>Государственный орган управления развитием курортной зоной выполняет следующие функции</p> <ul style="list-style-type: none"> Разработка концепции и плана застройки Привлечение инвесторов на разработку блоков территории Контроль выполнения концепции застройки и обязательств инвесторов Контроль выполнения обязательств государства по созданию инфраструктуры Оперативное управление туристическими объектами Проведение компаний по продвижению брэнда курорта и привлечению туристов <p>Государственный орган ответственен за результаты развития туризма на горизонте 10-15 лет</p>
	Национальный фонд развития туризма – Мексика (Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur))	<ul style="list-style-type: none"> Интегрированное развитие курорта Канкун, начиная с создания мастер-плана развития пустынного острова в 1974 г. К 2004 году стал самым крупным курортом Мексики Сейчас Fonatur ведет развитие следующего проекта – "Майанская ривьера" 	
	Управляющая компания-оператор о.Бинтан - Сингапур (Bintan Resorts Development Corporation Pte)	<ul style="list-style-type: none"> Создана новая курортная зона экстра-класса (застройка, программа развлечений, зоны ресторанов и магазинов) Созданы три паромные линии для доставки туристов 	
	Торгово-промышленная палата Анталии – Турция (Antalia Chamber of Commerce)	<ul style="list-style-type: none"> Поток туристов – 300 000 в год Создается в 2011 г. – объединит всю деятельность по продвижению и развитию туризма в Анталии под эгидой одной организации 	

А1. Учитывая текущую ситуацию в правительстве Калининградской области, мы предлагаем создать базу для развития центрального органа, ответственного за внедрение стратегии, начав с организации проектного офиса

Опираясь на передовой опыт, рекомендуется создать проектный офис, что станет отправной точкой на пути реализации стратегии

Текущая ситуация

- Предлагаемая стратегия развития охватывает различные отрасли, влечет за собой участие ряда заинтересованных лиц и подразумевает комплексный подход к реализации
- За стратегию отвечает правительство области, но у него не хватает механизмов, необходимых для успешной реализации
- Предпринятые в прошлом попытки властей Калининградской области создать рабочую структуру, ответственную за реализацию стратегии, были не особенно результативными

Прочие заинтересованные лица

Будущий орган, ответственный за развитие туризма

Управляющий комитет в правительстве Калининградской области

Проектный офис

Руководители и рабочие группы по проекту

Исходная структура:

- Руководство областного правительства

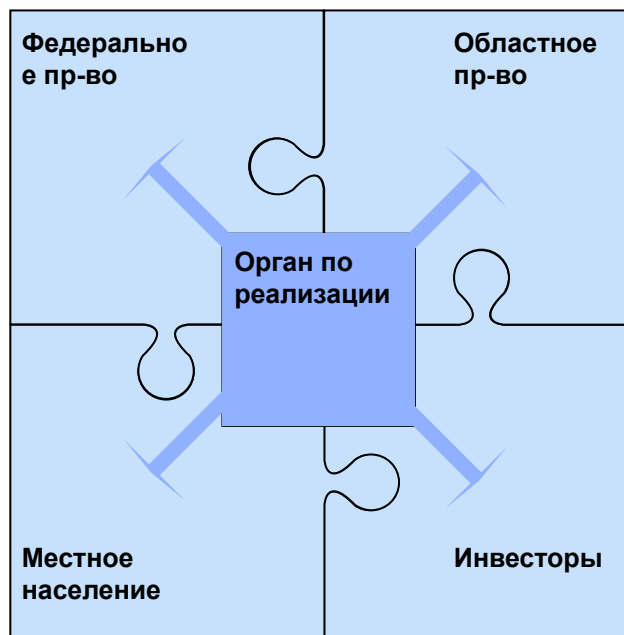
Основные функции:

- Контроль и отслеживание результатов реализации
- Поддержка для руководителей и рабочих групп по проекту
- Консолидация результатов и подготовка отчетности для управляющего комитета
- Презентация результатов на регулярных заседаниях управляющего комитета
- Привлечение различных заинтересованных лиц

3. Помимо управления реализацией стратегии, орган по реализации должен подготовить ключевые сообщения и продвигать их основным заинтересованным сторонам

Примеры ключевых тезисов по стратегии развития

- **Инновационная модель частно-государственного партнёрства**
- **Инвестиции для создания устойчивой местной экономики**
- **Центр туризма мирового уровня в России для замещения выездного туризма и сохранения большего количества денег в России**
- **Укрепление связей Калининграда с основной территорией России благодаря крупным потокам российских туристов**



- **Создание рабочих мест**
- **Повышение зарплат**
- **Развитие инфраструктуры**
- **Обеспечение стабильности рабочих мест благодаря стабильным долгосрочным заказам для существующих отраслей со стороны новых секторов (мебель, производство пищевых продуктов, энергетика и т.д.)**
- **Открытые границы с Европой**
- **Превратить Калининград в один из крупнейших экономических центров России**

- **Механизм подъёма местной деловой активности и расширения местной налоговой базы**
- **Создание новых и поддержка существующих отраслей экономики**
- **Создание рабочих мест**
- **Быть в авангарде модернизации России с ориентацией на экономику услуг**

- **Прекрасные возможности для инвестиций – участие в росте новых секторов экономики**
- **Благоприятный налоговый режим по условиям Специальной экономической зоны**
- **Хорошая и совершенствуемая инфраструктура**
- **Улучшение условий для бизнеса**
- **Точка выхода на огромный российский рынок**
- **Близость к Европе**

3. Возможные вопросы федерального правительства и ответы на них (1/3)

Вероятные вопросы

Предлагаемые ответы

Каким образом Калининград может обеспечить привлекательность предложения для туристов?

- Калининград обладает разнообразными естественными преимуществами (побережье Балтийского моря, мягкий климат, Куршская коса, богатая природа, протяжённые водные пути, старые прусские форты), которые, в сочетании с новыми предлагаемыми якорными достопримечательностями (тематические парки, торговые зоны, музей, центры для проведения съездов и конференций), будут привлекательными для различных сегментов российских и иностранных туристов.

Для каких туристов может быть привлекательным Калининград

- Калининград в основном будет привлекать российских туристов. Почти 50% внутренних российских туристических поездок (17,5 млн) в настоящее время совершается в места, не имеющие пляжей. В потребительском сегменте Калининград будет привлекать туристов, интересующихся культурными мероприятиями, экотуризмом и (с добавлением тематических парков) поездками для развлечений. В сегменте бизнес-туризма Калининград будет прекрасным местом для проведения конференций и съездов за пределами Москвы и С.-Петербурга и недалеко от Европы
- Калининград будет также привлекать большую часть из числа приблизительно 2 млн европейских туристов, в настоящее время посещающих страны Балтики

Почему российские туристы поедут в тематический парк в Калининграде?

- Согласно проведённому по заказу Калининграда опросу потребителей среди российских туристов имеется высокий уровень скрытого спроса на поездки в тематический парк, и имеется большая часть туристов, которые поехали бы в Калининград, если бы такой парк там был. В настоящее время для россиян (и граждан СНГ) нет тематического мегапарка, в который они могли бы поехать без визы и в котором они бы удобно себя чувствовали в привычной русскоговорящей среде, поскольку многие из них не говорят по-английски

Можно ли привлечь туристов даже несмотря на калининградскую погоду?

- В Калининграде мягкий профиль погоды (летом не так жарко, а зимой тепло). Современный тематический парк, такой как Евродиснейленд в Париже, сочетает в себе аттракционы в помещениях и на открытом воздухе, которыми можно с удовольствием пользоваться в калининградском климате. Потенциальный тематический парк можно планировать в качестве круглогодичного или сезонного объекта.

Почему тематический парк в Калининграде (а не в другом месте в России)?

- Уровень безопасности в Калининграде выше, чем в большинстве других мест в России (все приезжающие проходят контроль на границе), и здесь одна из лучших инфраструктур в России (плотность автомобильных и железных дорог, аэропорт). Кроме того, в Калининграде нет перенаселённости и чрезмерной застройки, которые представляют собой большую проблему в крупных городах (в Москве).
- Учитывая, что время полёта из Центрального федерального округа (Москва) и Северо-Западного федерального округа (С.-Петербург) составляет 1.5 часа или меньше, то это меньше или сравнимо со временем поездки в аналогичное место недалеко от Москвы

3. Возможные вопросы федерального правительства и ответы на них (2/3)

Вероятные вопросы

Предлагаемые ответы

Что если неподалёку – в Восточной Европе или в России – откроется другой парк

- Калининград будет предпочтительным по сравнению с парком в Восточной Европе, поскольку до него легко добраться российским гражданам.
- Если у Калининграда будет конкурентоспособное и уникальное рыночное предложение, основанное на опыте компании мирового уровня (такой как Disney, Universal), другой тематический парк в России не будет подвергать риску предлагаемый проект в Калининграде. Калининград сохранит свою конкурентоспособность, учитывая лёгкость доступа к нему как из основных центров спроса в России (Москва, С.-Петербург), так и из Восточной Европы, а также высокий уровень безопасности.

Когда и каким образом правительство вернёт свои инвестиции в данный проект?

- Калининградская область сразу получит выгоду от строительной деятельности, с повышением ВРП и занятости. После реализации новых проектов по развитию туризма правительство получит выгоду от повышения занятости, ВРП и повышения сбора налогов (НДФЛ, НДС, налоги предприятий). Первый этап стратегии развития туризма предполагает достижение уровня в 2-3 млн туристов к 2016 году, что позволит получить до 20 тыс. рабочих мест в сфере туризма и до 60 тыс. рабочих мест в смежных секторах, а также получить ВРП в размере ~30 млрд руб. от туризма и ВРП в размере ~80-100 млрд руб. от других секторов, стимулируемых туризмом

Что если целевое количество туристов не будет достигнуто?

- Стратегия по развитию туризма в Калининграде структурирована на 3 этапа (2012-2016 гг., 2017-2021 гг., 2022+), с чёткими контрольными показателями по числу туристов. Данная стратегия предполагает последовательное строительство объектов и инвестирование в них. Решения по инвестированию на каждом этапе будут зависеть от достижения контрольных показателей по числу туристов. Если контрольные показатели какого-либо этапа не будут достигнуты, решение о продолжении реализации данного проекта можно будет отложить или пересмотреть.

3. Возможные вопросы федерального правительства и ответы на них (3/3)

Вероятные вопросы

Предлагаемые ответы

Почему люди должны решить ехать в Калининград для получения услуг в сфере здравоохранения?

- Мягкий приморский климат создаёт идеальные условия для восстановления здоровья после операций и для проведения отпуска на курортах/ в клиниках детоксикации/ в санаториях
- Некоторые люди предпочитают проходить процесс восстановления здоровья после медицинских процедур с ограниченным доступом со стороны друзей и знакомых (напр., после операций пластической хирургии)
- В отличие от других популярных в сфере медицинского туризма мест (напр., Швейцарии), в Калининграде будет русскоговорящая среда и при этом будут предлагаться медицинские услуги международного уровня (с привлечением для этого международных операторов)

Почему должны захотеть переехать в Калининград специалисты в сфере ИТ?

- Специалисты в сфере ИТ, живущие в настоящее время в Сибири, могут заинтересоваться возможностью повышения уровня жизни и быть ближе к Европе, но у них ограниченные возможности иммиграции: Калининград был бы для них хорошей возможностью улучшить условия жизни, быть ближе к Европе и повысить свои доходы в случае более благоприятного фискального режима

Относительно стремления развить ювелирное дело на основе янтаря в Калининграде, почему нельзя просто перестать экспортировать янтарь и таким образом разрушить литовский и польский бизнес в этой сфере, вместо того чтобы сотрудничать с ними и привлекать их в Калининградскую область?

- Прекращение экспорта янтаря в Литву и Польшу негативно скажется на их экономиках и может привести к политическому скандалу, что будет непродуктивным для проведения переговоров по безвизовому режиму
- Литовские и польские ювелиры обладают знаниями и навыками, необходимыми для развития данного кластера в Калининграде, и у них есть действующая сеть сбыта
- У литовских и польских ювелиров есть капитал, и они заинтересованы в обновлении представления о янтаре, что может привести к софинансированию маркетинговой кампании по созданию нового образа янтаря

Почему BMW, KIA и (или) GM должны захотеть расширять свою деятельность в данном регионе?

- Чрезвычайно высокий ожидаемый рост российского автомобильного рынка
- Действующая инфраструктура Автотора
- Высокий уровень качества производства и качества трудовых ресурсов Автотора ввиду большого количества работников завода из числа бывших военных

Почему есть будущее у пищевой промышленности/ животноводства в Калининградской области?

- Учитывая высокий уровень развития производства пищевых продуктов и кормов для животных, животноводство обеспечило бы дальнейшее развитие цепочки создания стоимости и снизило бы зависимость региона от импорта и от режима СЭЗ

Содержание

- Обзор проекта
- Экономический обзор и характеристики региона
- Стратегия верхнего уровня
- Секторный анализ
- **Общий подход к внедрению**
 - Организация для внедрения и основные сообщения
 - **Документ для коммуникации на федеральном уровне**
 - Работа с инвесторами
- Приложение



Калинингр
ад
“Балтийская
Россия”



Основные сообщения

Стратегия Калининградской области, основанная на развитии туристической отрасли, предоставляет многочисленные возможности

Увеличить приток туристов в Калининградскую область с нынешних 400 тыс. до 5 млн человек и выше, и в лучшем сценарии – до 10 млн туристов в год



Укрепить связь между Калининградской областью и Россией за счет привлечения в область устойчивого потока российских туристов, а также организации доступного и регулярного транспортного сообщения между Калининградской областью и другими регионами России



Обеспечить дополнительный валовой региональный продукт в размере до 360 млрд руб.



Создать в области до 175 тыс. новых рабочих мест (в туризме и связанных с ним отраслях)



Диверсифицировать экономику за счет других новых отраслей, которые принесут дополнительный валовой региональный продукт в размере до 25 млрд руб., а также создадут до 15 тыс. новых рабочих мест (янтарный-ювелирный кластер, ИТ-кластер, кластер здравоохранения и укрепления здоровья, производство удобрений)



Приблизить Россию к Европе за счет привлечения устойчивого потока европейских туристов на территорию России



Но добиться этих целей очень трудно... Реализация не представляется возможной без чрезвычайно сильной поддержки правительства

Добиться успеха будет трудно учитывая конкуренцию соседних стран, необходимость упрощения доступа в регион, необходимость создания первоклассной инфраструктуры



Потребуется сильная поддержка правительства: свыше 150 млрд руб. на финансирование развития туристического кластера; внесение изменений в законодательство с целью облегчения доступа в Калининградскую область для россиян и иностранных граждан, а также упрощения процедур, касающихся ведения бизнеса в регионе



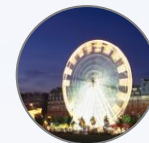
Правительство Калининграда стремится создать в регионе крупный туристический центр: “Балтийская Россия”

Новый
Калининград ...
“Балтийская
Россия”



Калининград – первоклассный Балтийский туристический центр для россиян и европейцев

Предлагающий захватывающие **достопримечательности мирового класса**: парки развлечений и казино



Позволяющий познать **богатое и уникальное культурное и историческое наследие** региона, на границе России и Европы



Приглашающий совершить **экологические туры по уголкам девственной природы**



Предлагающий **расслабляющее и продуктивное пребывание для бизнес-туризма**



Предоставляющий местные услуги **улучшения здоровья**



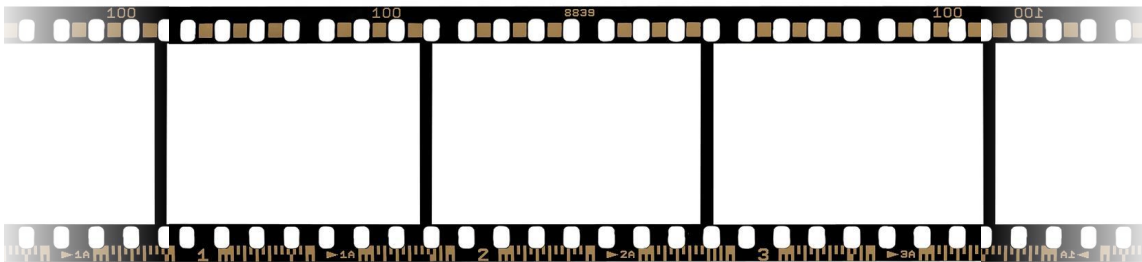
Гарантирующий гостям **безопасные и приятные условия пребывания**



Калининградская область может привлекать туристов как из России, так и из Европы

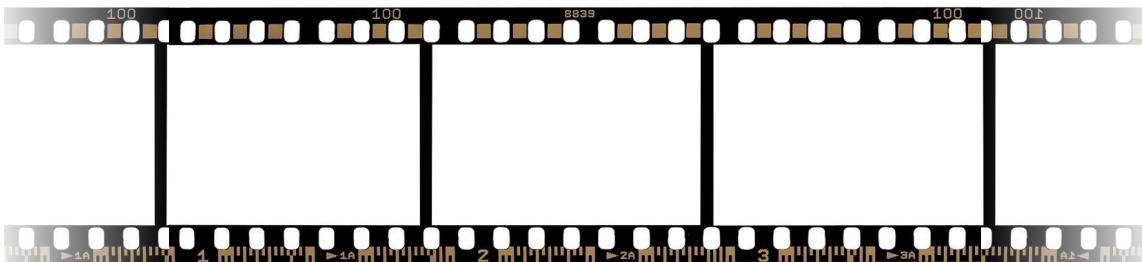
Поток туристов в/из России

- **Внутренний:** Согласно прогнозу, число поездок, совершаемых российскими туристами в пределах России, вырастет с 35 **до ~50 млн к 2020 г.** (50% поездок не связаны с пляжным отдыхом)
- **Заграничный:** Ожидается, что число поездок, совершаемых россиянами в зарубежные страны, вырастет с 13 до **~ 20 млн к 2020**



Поток туристов в Прибалтику

- **6 млн туристов** (не россиян), приезжающих в страны Прибалтики – **~1,5–2 млн человек в каждую из стран**



Калининградская область имеет **потенциал увеличить свою долю** на рынке туризма:

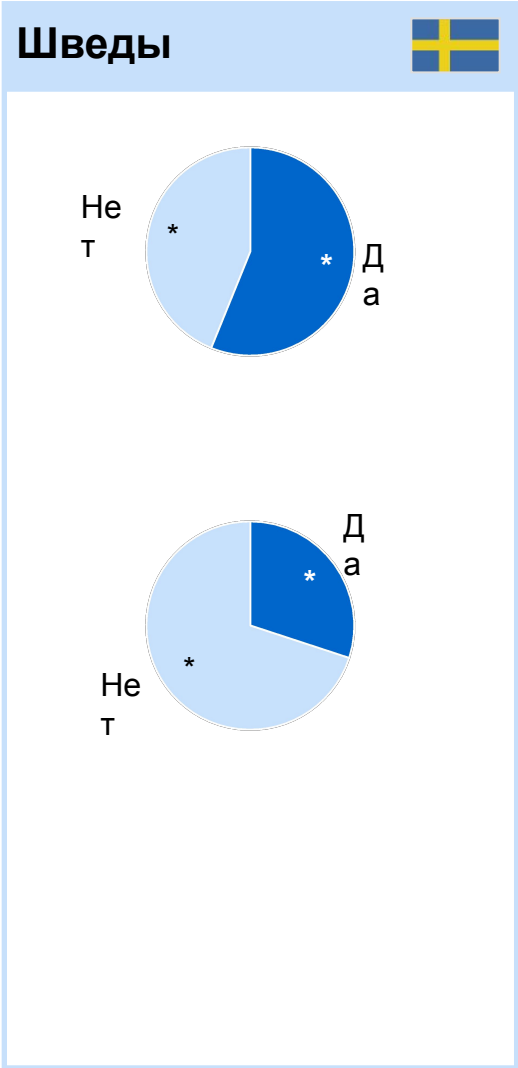
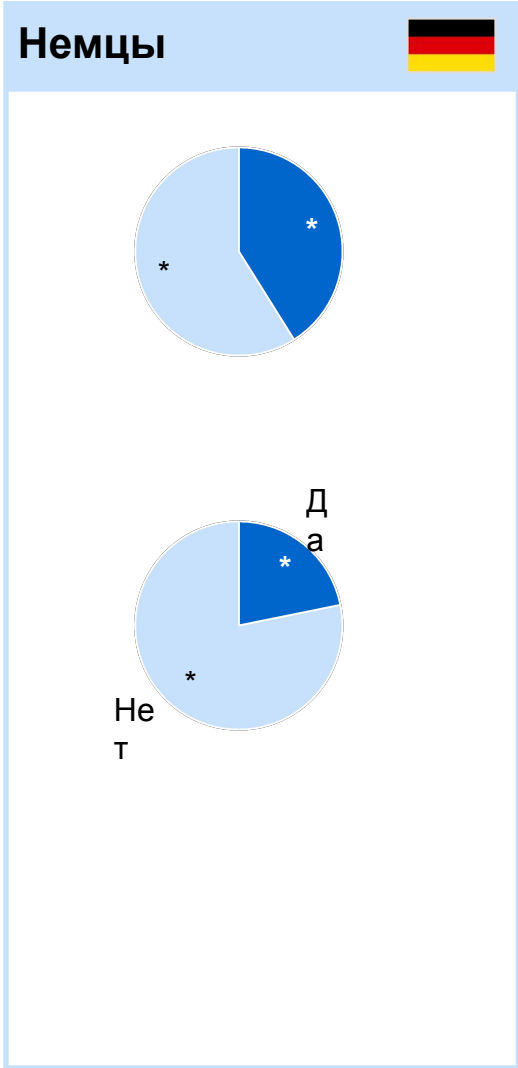
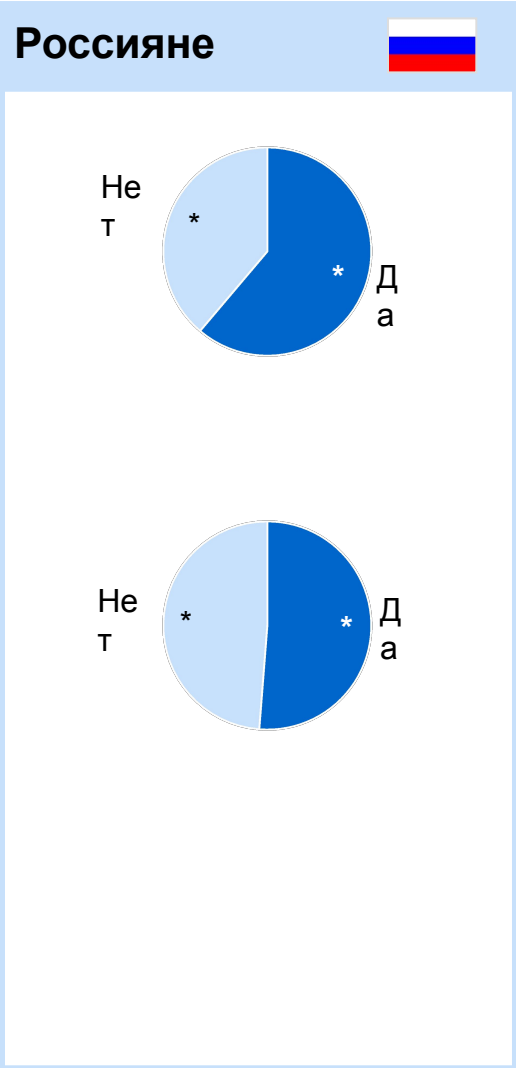
- 10% туристических поездок россиян (внутри страны и за рубеж) = **7 млн туристов из России**
- Справедливая доля европейского потока в Прибалтику = **1,5–2 млн туристов из Европы**

Результаты нашего исследования рынка показывают, что как россияне так и европейцы проявляют интерес к посещению Балтики

Да
Нет

Заинтересованы ли вы в посещении Балтики?

Согласились бы вы провести следующий отпуск на Балтике?



Заинтересованность в посещении Калининграда с целью посещения парка развлечений различается по регионам; выше всего эта заинтересованность в Москве



Опрос 1000 российских респондентов, 20–28 сентября 2011 г.,
Процент респондентов

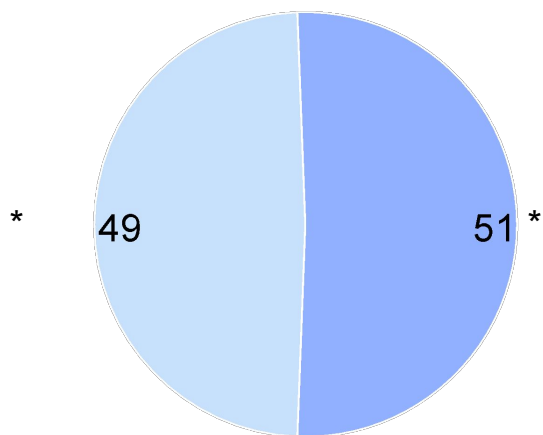
Размер соответствует численности населения



Россияне демонстрируют значительный скрытый спрос на отдых в парке развлечений, и потенциальную заинтересованность в посещении Калининграда

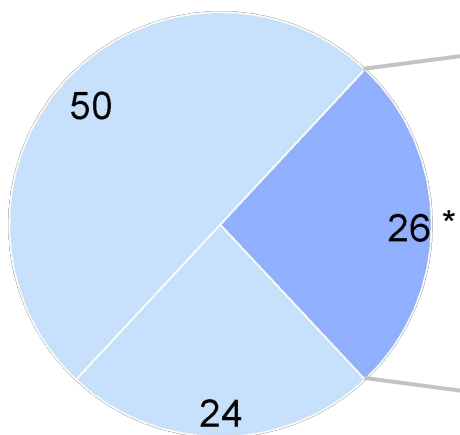
Опрос 1000 российских респондентов, 20–28 сентября 2011 г., процент респондентов

Вы заинтересованы в посещении парка развлечений?



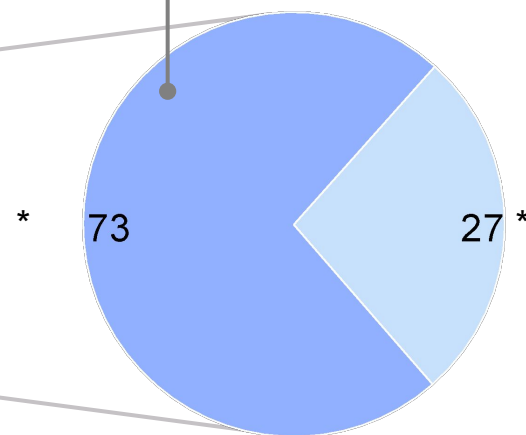
В один из ближайших отпусков вы планируете посетить парк развлечений?

*



Если бы в Калининграде был парк развлечений, вы бы выбрали его для проведения отпуска?

19% всех респондентов



- 19% респондентов заинтересованы в приезде в Калининград, если там будет парк развлечений мирового класса
- Это эквивалентно 7-10¹ млн потенциально заинтересованных домохозяйств

¹ Экстраполяция результатов исследования, чтобы русское население. Обзор был разработан в качестве репрезентативной выборке городского населения в 5 крупных городах в различных регионах

Мы предлагаем выстроить стратегию развития туризма вокруг мега-парка развлечений, выступающего в качестве основного «якорного проекта»

В Восточной Европе в настоящий момент нет крупного парка развлечений, куда ездили бы туристы

Европейские парки развлечений с числом посетителей более 1 млн человек

Число посетителей,
млн

- 1–2
- 2–4
- Более 4



Можно построить такой парк в Калининградской области и привлечь туда как российских, так и европейских туристов

- Парк развлечений под всемирно известным брендом привлечет **более 5 млн российских и зарубежных туристов**, а в дальнейшем поток посетителей может быть увеличен до **10 млн¹**
- Характеристики зоны мега-парка:
 - площадь – **500 га**;
 - **30–40 аттракционов**;
 - **примерно 15 тыс. гостиничных номеров**
- К строительству зоны **мега-парка** можно привлечь одного из крупнейших ме...



- Такой проект станет **краеугольным камнем в развитии более масштабного туристического центра**, спектр услуг которого будет охватывать такие направления, как развлечения, укрепление здоровья, природный, культурный и бизнес-туризм
- Подобный туристический кластер **создаст устойчивый ВРП в размере до 360 млрд руб.**
- Для развития кластера на основе мега-парка развлечений **потребуется государственное финансирование в размере порядка 145 млрд руб.**

1 При условии реализации амбициозных целей правительства по привлечению 10 млн туристов.

Калининградская область обладает рядом преимуществ по сравнению с другими вариантами размещения мега-парка развлечений в России



Существующие туристические достопримечательности (янтарь, Куршская коса, немецкое наследие), на которые можно опираться



Мягкий климат, особенно по сравнению с центральной Россией



Удобный доступ из крупнейших населенных пунктов Центрального и Северо-Западного федеральных округов России (Москвы и Санкт-Петербурга) и **СНГ** (Киев, Минск) – около 1,5 часов на самолете



Расположение в Прибалтике: сюда уже приезжают около 6 млн туристов из других стран, и их также можно было бы привлечь в Калининградскую область



Более высокий уровень безопасности в связи с географической удаленностью от основной территории России

Чтобы в ближайшем будущем привлечь в область мега-парк всемирно известного бренда, необходимо увеличить поток туристов за счет оперативного создания «якорей» и подготовки «фундамента»



1 10 млн при реализации амбициозных целей правительства. 5-7 млн при реализации базового сценария.

В ближайшей перспективе Калининград должен начать реализацию ряда якорных проектов среднего масштаба

Возможная последовательность реализации проектов по этапам

Этап 1



- **Региональный тематический парк**



- **Океанариум**



- **Филиал крупного российского музея,**



- **СПА-центры**



- **Старый Город в Калининграде:**



- **Стадион и прилегающие объекты к ЧМ 2018**

Этап 2



- **Международный конгресс-центр и выставочные центры**



- **Международный образовательный центр на основе школ индустрии гостеприимства**



- **Зона шоппинга дьюти-фри**

Стратегия туризма с фокусом на парке развлечений может создать дополнительно ВРП до 360 млрд руб.¹ и 120–175 тыс.² рабочих мест

Оценочные финансовые показатели, руб



Производство:
20–40 тыс. кресел
и столов в год

Расходы:
25–75 млн

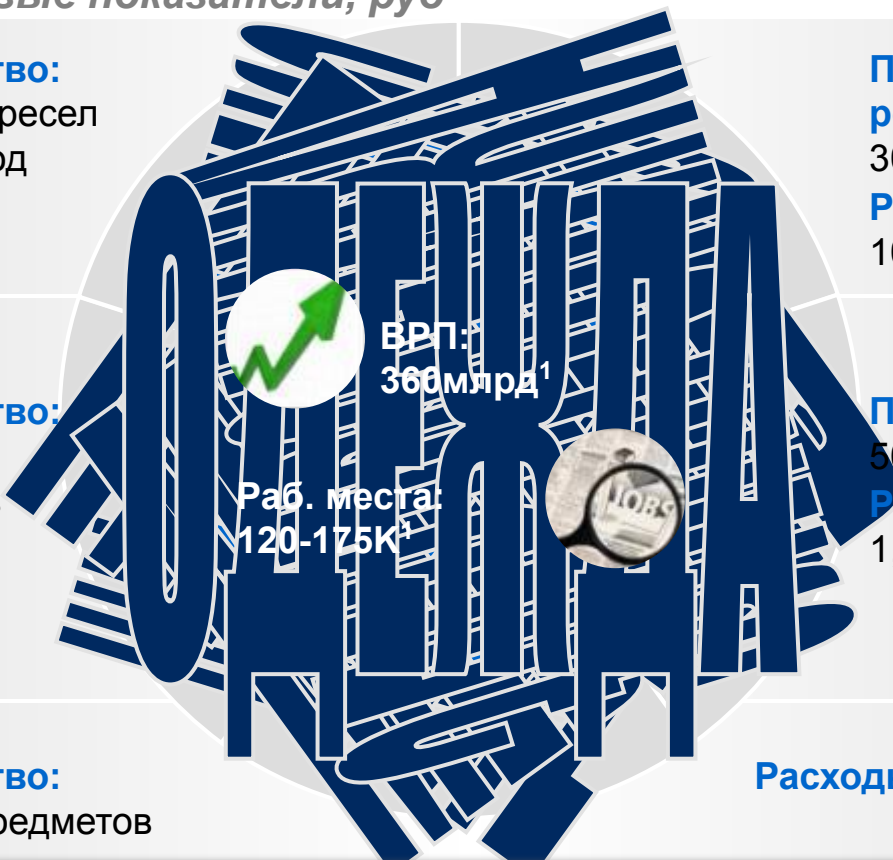


Производство:
2–4 тыс.
телевизоров
в год

Расходы:
30–40 млн



Производство:
10-12 млн предметов



Порций в ресторанах:

30 млн

Расходы:
10 млрд



Потребление:

500 ГВтч

Расходы:
1,2 млрд



Расходы: 5–12 млрд

Правительство может обусловить поддержку проекта закупкой значительных категорий товаров и услуг у местных производителей

¹ При реализации амбициозных целей правительства по привлечению до 10 млн. туристов в год

² Исходя из предположения, что на одно новое рабочее место непосредственно в туристической отрасли создается еще 2,7 рабочих мест в других отраслях

В дополнение к развитию туризма, Калининград имеет возможность развить новые двигатели роста

Сектор	Дополнительный ВРП, Млрд. руб	Приоритетные направления развития сектора в будущем	Обоснование
a Услуги 	6-8 	<ul style="list-style-type: none"> Развитие индустрии платных медицинских услуг, в том числе пластической хирургии, а также университетов для сопровождения туризма Создание кластера ИТ-услуг обслуживания 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие невыгодного положения по транспортной составляющей Привлекательное положение для привлечения таланта климатом, инфраструктурой и центральным положением в Европе Мягкий климат и близость к морю, подходящие для восстановления после операции и общего восстановления здоровья
b Ювелирные изделия 	9-12 	<ul style="list-style-type: none"> Создание торговой платформы для драгоценных камней и металлов, а также для дизайна и производства ювелирных изделий 	<ul style="list-style-type: none"> 90% мировых запасов янтаря Низкая доля стоимости транспорта от общей стоимости Близость к Европейскому союзу Незамерзающий порт
c Удобрения 	4-5 	<ul style="list-style-type: none"> Создание совместного предприятия «Газпрома» и компании, производящей азотные удобрения, с целью экспорта в Бразилию и ЕС 	<ul style="list-style-type: none"> Нулевая ввозная пошлина в ЕС Более дешевая стоимость газа по сравнению в ЕС Высокая доля России в мировом объеме торговли удобрениями Интерес Газпрома монетизировать газ в связи с растущим спросом на газ в Европе и СПГ

Развитие сектора услуг позволит использовать позицию Калининграда как «России в Европе» и дополнит развитие туризма

Сектор	Субсектор	Применимость к Калининграду	Обоснование
Мед. услуги 	<ul style="list-style-type: none"> Терапевтическая хирургия Пластическая хирургия 		<ul style="list-style-type: none"> Мягкий климат, идеальный для медицинских учреждений Дополняет туризм Привлекательное положение для привлечения таланта климатом, инфраструктурой и центральным положением в Европе
ИТ, программирование 	<ul style="list-style-type: none"> Веб-дизайн Разработка программного обеспечения 		<ul style="list-style-type: none"> Работа может делаться на расстоянии, за пределами основных бизнес центров (Москва, Санкт Петербург) Привлекательное положение для привлечения таланта климатом, инфраструктурой и центральным положением в Европе
Университеты 	<ul style="list-style-type: none"> Образование в сфере индустрии гостеприимства 		<ul style="list-style-type: none"> Дополняет туризм Близость к Европе, что позволит задействовать международных экспертов и профессоров Привлекательное положение для привлечения таланта климатом, инфраструктурой и центральным положением в Европе

Внедрение стратегии, основанной на развитии туризма, позволит к 2025 году создать в области несколько центров активности

Возможное расположение основных объектов



¹ Аквариум мог бы быть расположен в Калининграде или на побережье, рядом с терминалом для круизных лайнеров

Мы предлагаем выстроить общую стратегию развития туризма вокруг мега-парка развлечений

Общие сведения

- Парк развлечений под всемирно известным брендом привлечет не менее 5 млн российских и зарубежных туристов, а в дальнейшем поток посетителей может быть увеличен до 10 млн
- Зона парка развлечений: площадь – до 500 га, 30–40 аттракционов и около 15 тыс. гостиничных номеров
- Мы будем сотрудничать со всемирно известным международным брендом, чтобы привлечь туристов



- Такой проект станет **краеугольным камнем в развитии более масштабного туристического центра**, охватывающего такие виды услуг, как развлечения, укрепление здоровья, природный, культурный и бизнес-туризм
 - Развитие игорного бизнеса откладывается до 2025 г., чтобы до этого времени создать положительную обстановку, способствующую развитию семейного туризма

В Восточной Европе в настоящий момент нет такого парка развлечений, куда ездили бы туристы

Европейские парки развлечений с числом посетителей более 1 млн человек



Число посетителей, млн
 ○ 1–2
 ○ 2–4
 ○ Более 4

Парк Сочи (2014)

Преимущества стратегии, сосредоточенной на открытии парка развлечений

- Дополнительный ВРП:** примерно 360 млрд руб.
- Дополнительные рабочие места:** до 175 тыс.
 - Парк развлечений: примерно 10 тыс.
 - Прочие: до 165 тыс.



Справедливая доля Балтийского туризма

Создание крупного туристического центра

Итого

Справедливая доля Балтийского туризма

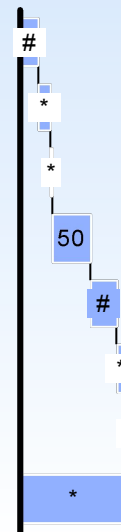
Создание крупного туристического центра

Итого

Затраты и поддержка для реализации комплексной стратегии

- Затраты государства:** 145 млрд руб.
- Масштабная государственная поддержка**
 - «Прозрачность» границ (безвизовый транзит, упрощение процедур)
 - Инфраструктурные связи и необходимое транспортное сообщение
 - Поддержка со стороны законодательной и исполнительной власти (например ускоренная выдача разрешений)
 - Государственный капитал или кредиты
 - Потенциальные гарантии доходности (внутренней ставки рентабельности)
 - Льготный налоговый режим

- Субсидии на парк
- Строительство дорог
- Коммунальные сети
- Инфраструктура в Калининградской области
- Прочие
- достопримечательности
- Аэропорт
- Маркетинг
- Итого



Реализация предложенной стратегии развития туризма принесет как материальную, так и нематериальную выгоду для экономики Калининградской области и России в целом

Материальная выгода

Дополнительный ВРП: порядка 360 млрд руб.¹

- Экономическая активность охватит ряд отраслей
 - 20–40 тыс. стульев и столов в год
 - 2–4 тыс. телевизоров в год
 - 10-12 млн штук одежды, сувениров и сопутствующих товаров
 - 30 млн порций еды в кафе и ресторанах
 - ~500 ГВт-ч – потребление электричества
- Немедленный стимул для развития экономики за счет строительной отрасли
- Большая доля ВРП будет создана в том числе за счет промышленности и сельского хозяйства в восточной части области

125–175 тыс. дополнительных рабочих мест:

- Непосредственно парк развлечений – свыше 10 тыс.;
- Прочие – 115–165 тыс.
- Вакансии различного профиля
 - Руководящие должности: 10–20 тыс.

Инженеры: 5–10 тыс.

¹ При реализации целевых показателей стратегии правительства по привлечению до 10 млн. туристов в год

Нематериальная выгода

- Укрепление связи между Калининградом и основной частью России за счет большого потока российских туристов и доступного и регулярного транспортного сообщения между Калининградской областью и другими регионами России
- Увеличение притока иностранных туристов в Россию
- Повышение привлекательности России на международном уровне
- Создание удобных условий для возвращения бывших граждан России и стран СНГ на работу в России
- Дополнение экспорта товаров из России новой категорией – туристическими услугами (расходы иностранных туристов на территории России)
- Привлечение российских туристов, привыкших отдыхать за рубежом, в Калининградскую область для сохранения большей доли расходов россиян на туризм в экономике страны
- Обеспечение импорта передовых зарубежных технологий в Калининградскую область

Для создания благоприятных условий для развития туризма нужна нормативно-правовая поддержка со стороны государства

- Безвизовый транзит российских туристов поездом с основной территории России в Калининградскую область и обратно
- Безвизовый въезд в Калининградскую область для граждан ЕС, США, Канады, Швейцарии и Японии либо возможность поставить визу на границе
- Ускоренная процедура пограничного и таможенного контроля (напр., с использованием автоматической иммиграционной карты, электронных пунктов контроля и т. д.)
- Возможность для иностранных граждан приобрести продукцию без уплаты НДС в конкретных точках беспошлинной торговли в Калининградской области
- Упрощенная процедура получения разрешений на работу для зарубежных специалистов в целевых отраслях, включая туризм (оценочно, до 20–30 тыс. специалистов)
- Возможность предоставления эксклюзивной лицензии иностранной авиакомпании для полетов из Калининграда по России
- Льготный налоговый режим для целевых отраслей, включая гостинично-ресторанный бизнес, образование индустрии гостеприимства
- Ускоренный режим при оформлении разрешений на строительство: напр., не более 20 процедур, не более 100 дней для проектов с бюджетом более 300 млн руб.

Содержание

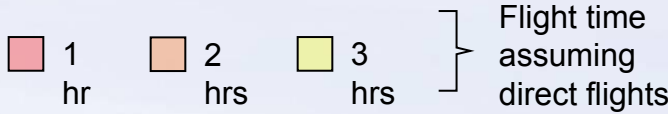
- Обзор проекта
- Экономический обзор и характеристики региона
- Стратегия верхнего уровня
- Секторный анализ
- **Общий подход к внедрению**
 - Организация для внедрения и основные сообщения
 - Документ для коммуникации на федеральном уровне
 - **Работа с инвесторами**
 - **Документ для инвесторов**
 - Список потенциальных инвесторов/бизнес-партнеров
- Приложение



Kaliningrad
"Baltic Russia"



Kaliningrad is the western-most enclave region of Russia, situated between Poland and Lithuania on the Baltics



By the numbers...

- **Size:** 15,100 km²
- **Population:** 941K
- **Coastline:** 220km
- **GRP:** USD\$6.5B, **CAGR:** >10%
 - Russia's fastest growing region

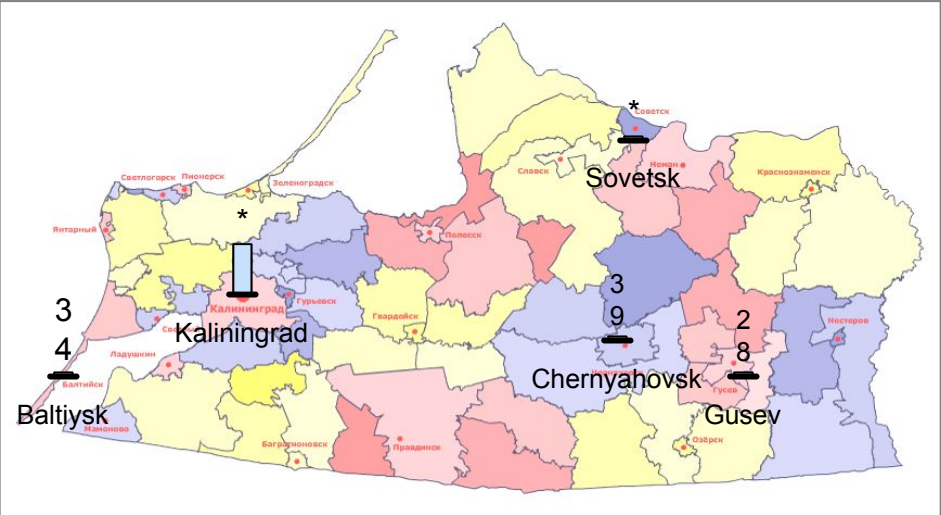
Advantages

- Mild climate and beautiful landscape by the Baltic sea
- Easy access for the Russian, CIS, and Eastern/Central population
 - ✓ no visa (Russia, CIS)
 - ✓ short distance (within 1.5 hours flight from Moscow, St. Petersburg, Kiev, Minsk, Baltics, Poland)
- Favorable tax-free regime under SEZ
- Local government willingness to support business for regional economic development
- An opportunity to operate in the most secure environment in Russia (due to necessity to fly in)

Local population and income distribution

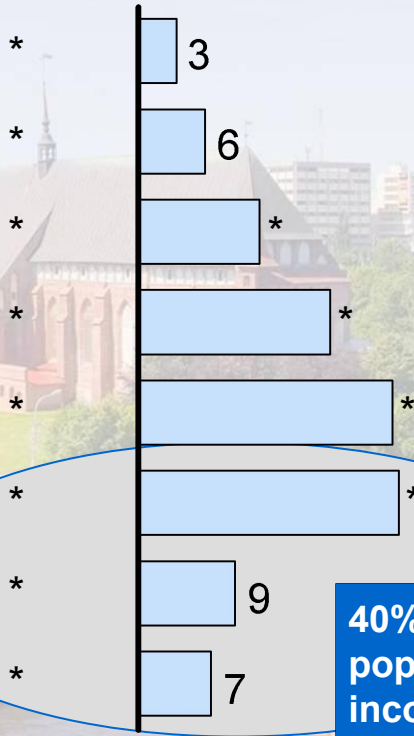
**Kaliningrad region population
= 940 thsd people**

Main cities, Thsd people



**Official income distribution, % share
by income buckets**

Income, 100% = 940 k people
Thsd Rub/
month



**40% of local
population have
income level >500
USD/month**

Note: FX rates: \$1 = 30 RUB, 1 euro = 40 RUB

Kaliningrad has been blessed with beautiful nature and a rich history



The government of Kaliningrad is committed to transforming the region into a major tourist destination - “Baltic Russia”



Kaliningrad – the **premier Baltic tourism destination** for both **Russians and Europeans**

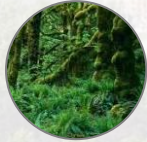
Offering exciting **world-class entertainment attractions** – theme-parks and casinos



Allowing to rediscover the **rich and unique historical and cultural heritage** of the region at the nexus of Russia and Europe



Engaging visitors in a **pristine ecological journey**



Providing a **relaxing and productive experience for business tourists**





































Providing local **wellness and healthcare services**



Guaranteeing its guests with **safe and pleasant environment**



Kaliningrad has strong cultural and ecotourism fundamentals relative to many other popular travel destinations

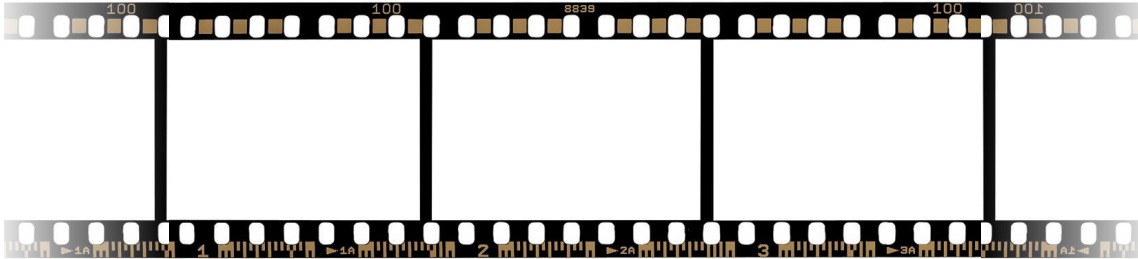
Destination	Sochi	Yalta	Riga	Antalya	Sharm El Sheikh	Kaliningrad
Attractiveness drivers						
# of visitors, 2010	3.9m	1.0m	1.0m	9.0m	3.0m	0.4m
 Culture						
 Ecotourism						
 Wellness						
 Sun & Beach						

Kaliningrad can achieve share of travel market comparable to other popular destinations

Kaliningrad can attract both Russian and European tourists

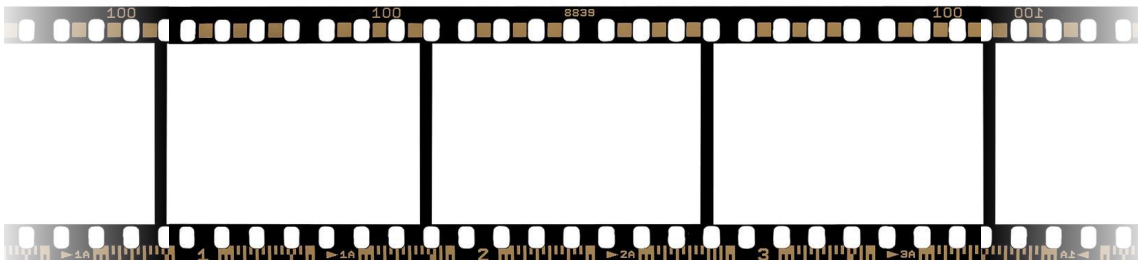
Tourist flow in/from Russia

- Domestic: 35 million domestic tourist trips forecast to grow to **~50 million by 2020** (50% of trips to non-sun & beach destinations)
- Outbound: 13 million outbound tourist trips, expected to grow to **~20 million by 2020**



Tourist flow to Baltics

- **6 million tourists** (non-Russian) visiting Baltic countries – **~1.5-2 million each Baltic country**



Kaliningrad can target a **larger potential share** of tourist trips

- 10% of Russian tourist trips (domestic and outbound) = **7 mln Russian visitors**
- Fair share of Baltic market = **1.5-2 mln European visitors**

Kaliningrad presents a number of advantages for major tourist attractions over other potential Russian locations



Strong **existing touristic assets** (amber, Curonian spit, German history) to build off of



Mild climate, especially compared to central Russia



Easy access from main population centers in Russia's Central and Northwest Federal Districts (Moscow and St. Petersburg) and **CIS** (Kiev, Minsk) ~1.5 hour flying time



Location in the Baltic, already attracting ~6 mln foreign visitors to Baltic countries, who could also be attracted to Kaliningrad



Higher security due to geographic separation from mainland Russia



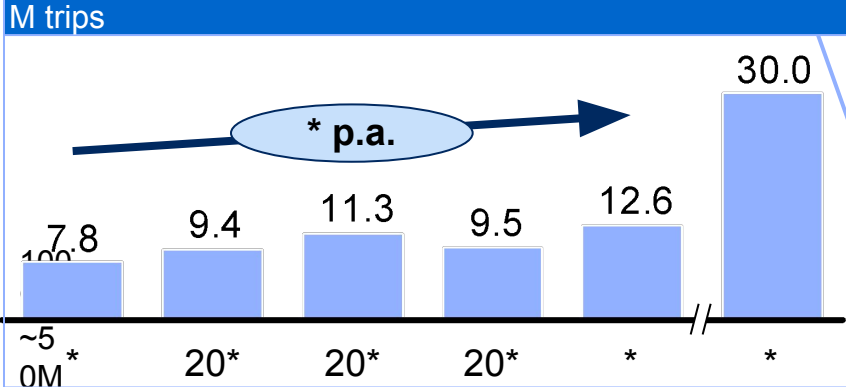
Better infrastructure than the rest of Russia and **lack of massive infrastructure problems** in population centers like Moscow



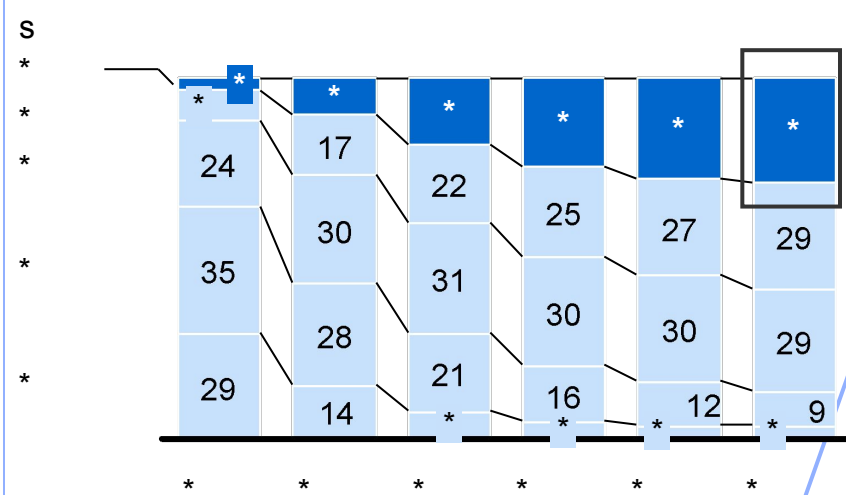
Lower construction (~50%) and operating costs than more dense population centers (Moscow, St Petersburg, Sochi)

Russians' tourist volume and spend expected to accelerate

Total volume of Russian tourism outbound trips



A larger middle class is emerging



- Russians typically spend 1-2 months of their income on vacations
- A typical international vacation will cost >RUB100K in 2025 for a family of 3, with 40-70K in local spend (excluding flights)
- Only families with incomes of >Rub750K/year can afford these vacations
- This segment of the population will increase by 40-55% by 2015

Culture and ecotourism comprises 50% of the 35M annual travelers in the Russian domestic tourism market

Preferred domestic destinations and reasons to go there

% of total 2010 trips, 100%=35M trips per year

Region name:

- Primary purpose of trip and seasonality

Northern and Northwestern Russia:

- Nature tourism/sports, e.g., hiking and kayaking, mainly in summer months

Center of European Russia:*

- Cultural tourism (Golden Ring) throughout the year
- Nature and wellness tourism more popular during summer

Urals, Siberia, Far East:

- Nature tourism/sports are highly seasonal, e.g., skiing in winter, hiking and kayaking during summer

Moscow and St. Petersburg:

- Cultural tourism
- The summer season is stronger for leisure tourism, while business tourism is balanced
- Difference between weekends (leisure) and week (business)

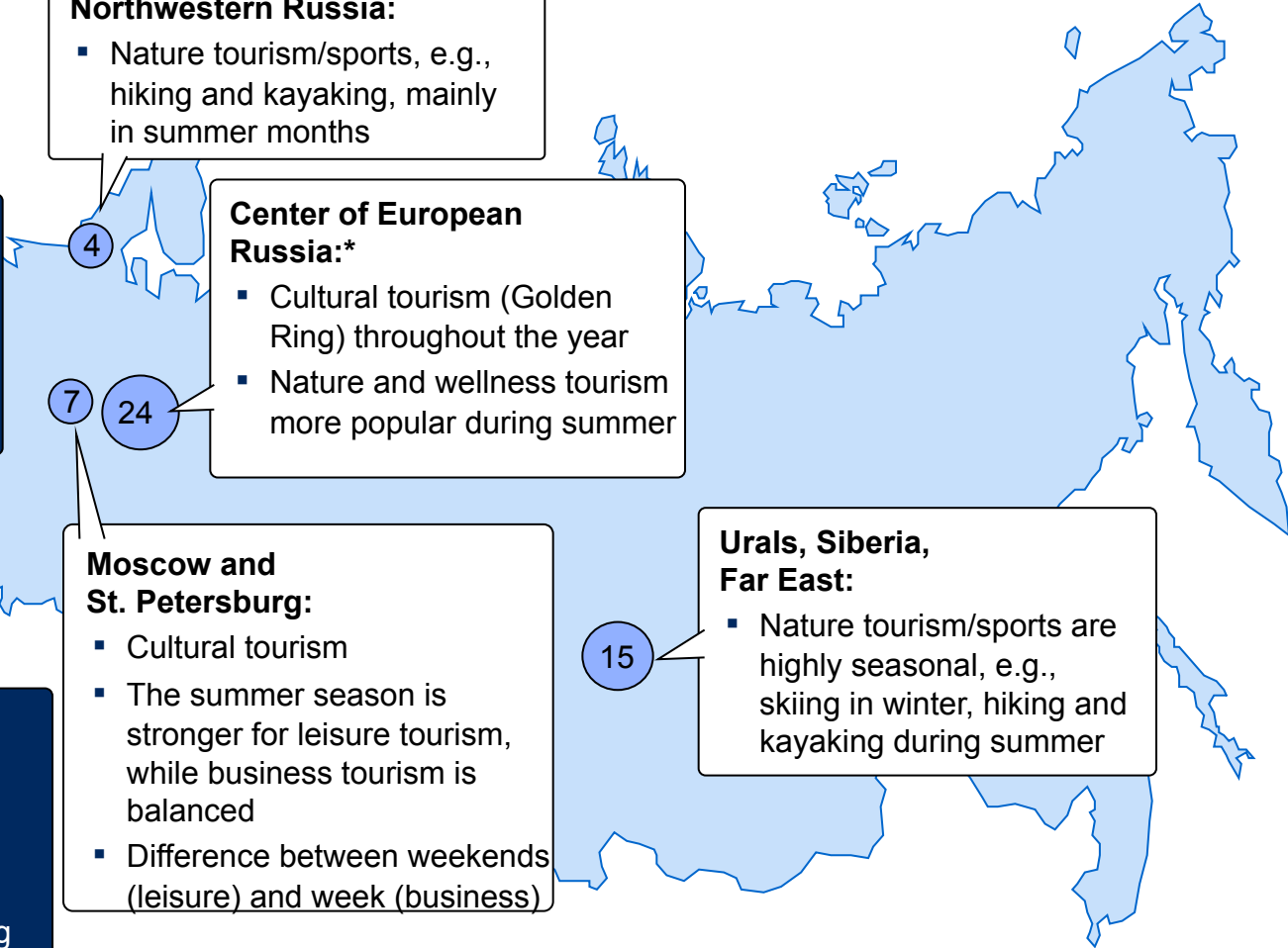
Black, Azov, and Caspian Seas (44%):

Sun and beach tourism
Mainly the summer season
Limited attractiveness in the winter season

Sun & beach

Northern Caucasus (6%):

Wellness tourism (sanatoriums) operating year-round
Ski resorts attractive during winter



* Major cultural destination is the Golden Ring (10 cities); nature destinations are dispersed, e.g., in the Moscow Region

Market survey results – Russians: in connection with Kaliningrad, “nature,” “culture” and “theme park” value propositions are most popular

Survey of 1000 Russian respondents,
Sept. 20-28, 2011
% responses

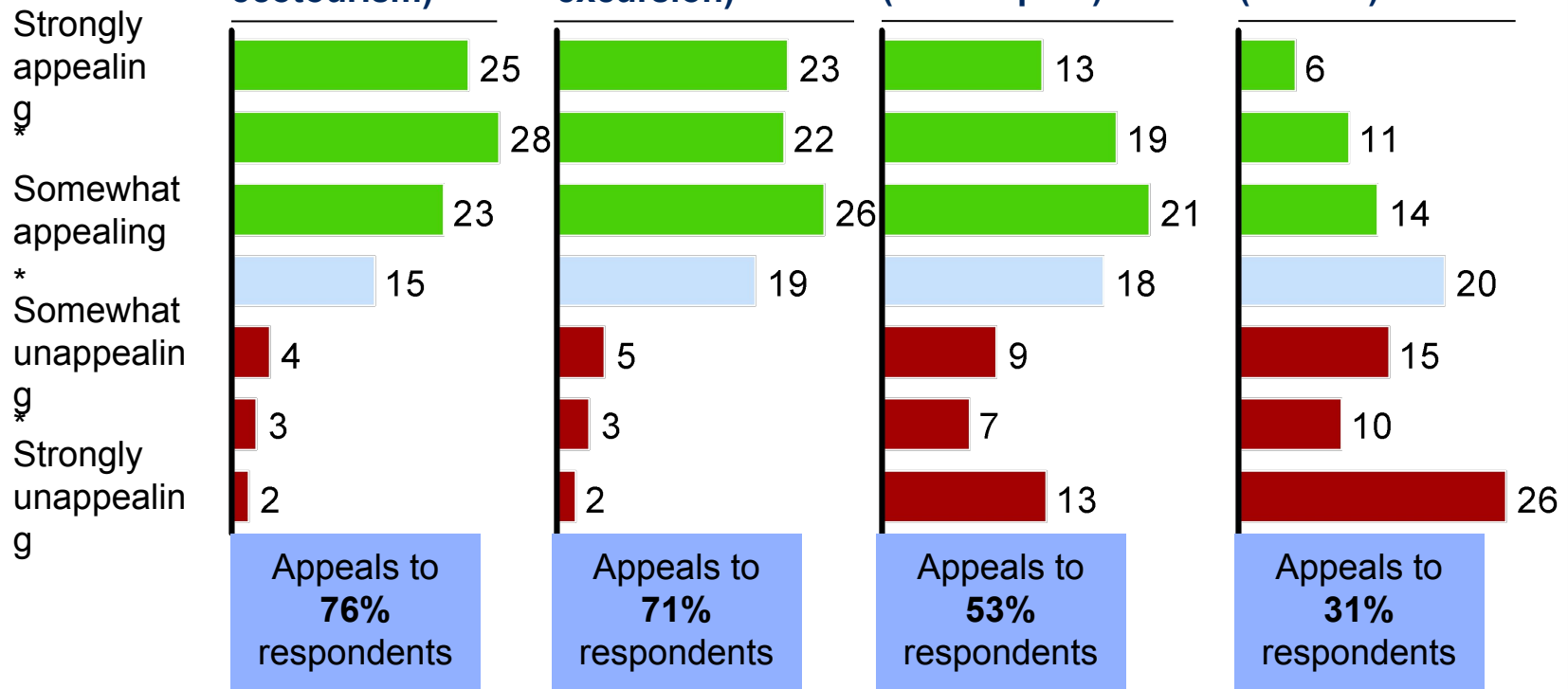


Rejuvenating natural wonders (sun/beach & ecotourism)

European heritage of Russia (culture / excursion)

A magical family theme park destination (Theme park)

The Las Vegas of Europe (Casino)

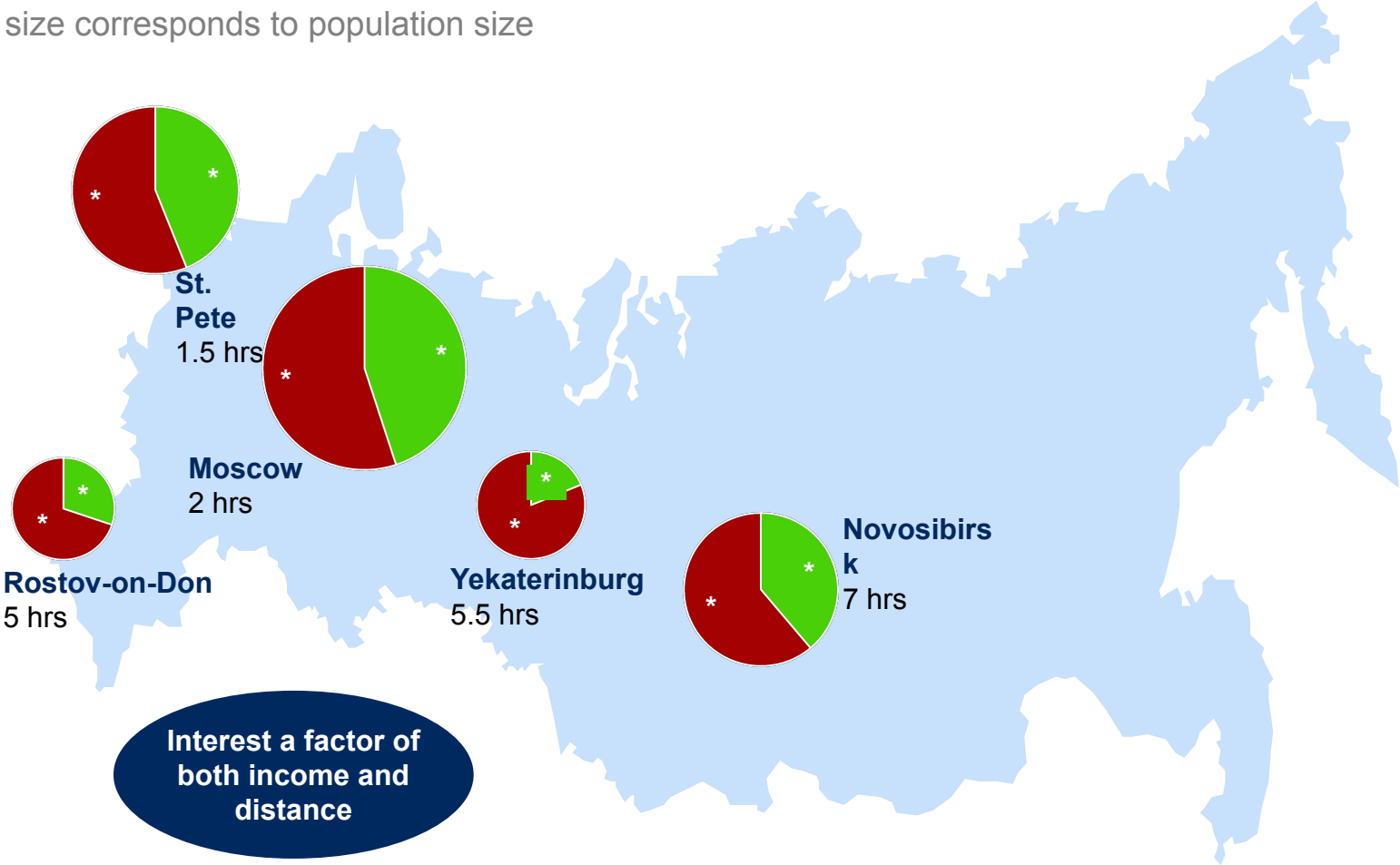


Interest in visiting Kaliningrad for a theme park varies by geography, with the most interest in Moscow

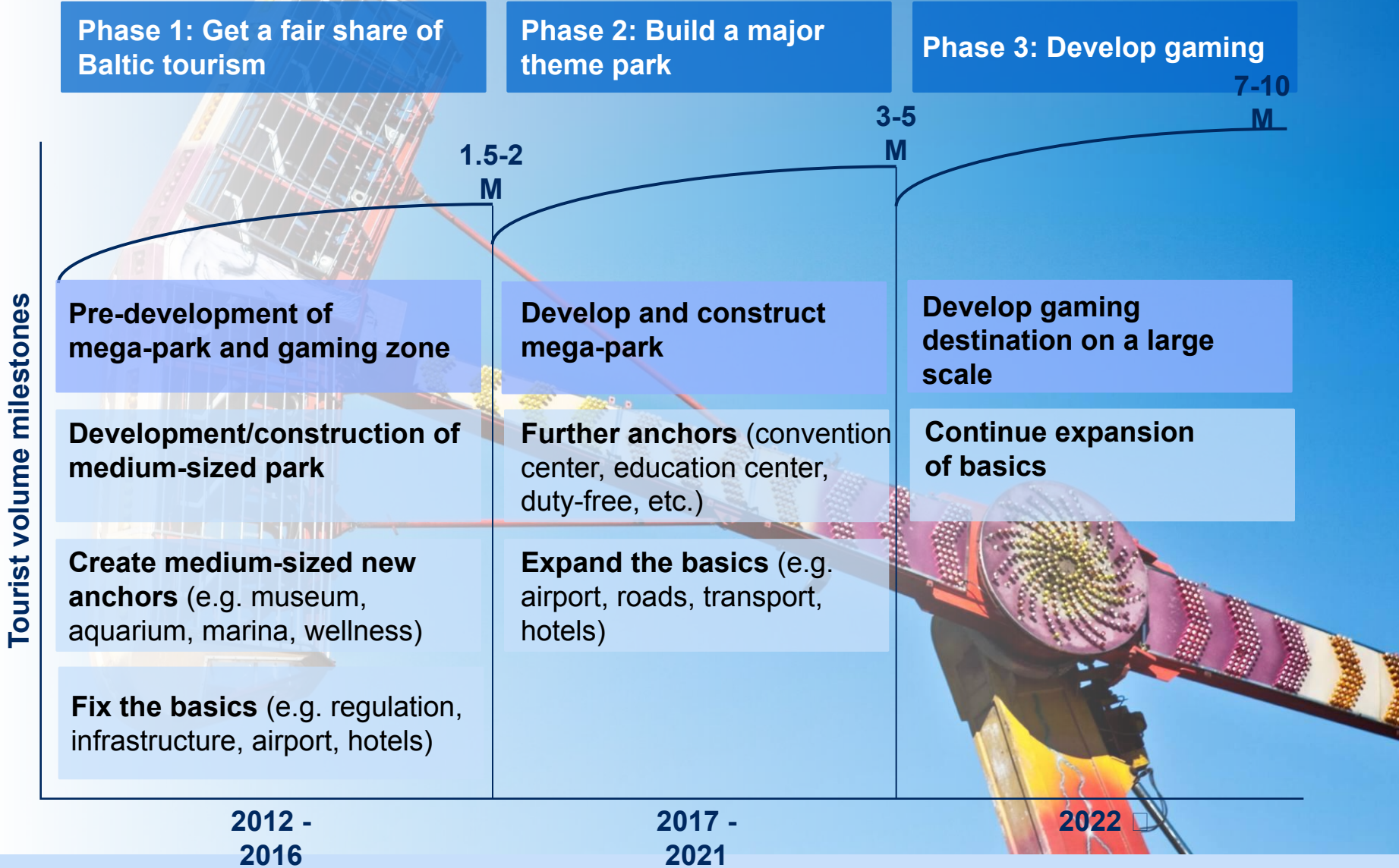
Survey of 1000 Russian respondents, Sept. 20-28, 2011



Bubble size corresponds to population size



Regional government is launching a multi-phase tourism development strategy centered around a mega-destination



Government support for each project can occur on 5 levels

	Support element	May apply to
Active admin support	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparent decision making process ▪ One-window service ▪ Administrative support in issues resolution (land, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ All investors/partners
+ Tax benefits	<p>The same plus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Property tax allowances ▪ Land charge allowances ▪ Investment tax credit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medium/large projects in accordance with region's development strategy
+ Infrastructure support	<p>The same plus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assistance with infrastructure development for greenfield projects 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recognized international brands ▪ Large-scale projects conducted by Russian businessman/ developers
+ Revenue/IRR guarantees	<p>The same plus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Guaranteed revenues (e.g., occupancy rate) at initial stage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anchors developers of large territories ▪ Leading international brands
+ + Coinvestment	<p>The same plus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation in investments 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leading international brands for implementation of large-scale and ambitious projects

Examples of projects under development: Yantarny marina and casino cluster



Examples of projects under development: Kaliningrad island



Examples of projects under development: Prussian village residential and wellness center



Examples of projects under development: Pionersky Marina/Cruise terminal and entertainment hub



- Premier concert hall
- Wellness / spa resort
- Tennis and sailing academy
- Yachting marina
- World-class shopping brands and boutiques
- Cruise ship terminal



Examples of projects under development: Svetlogorsk concert hall and Prussian hall



CONTACTS



Name: **Mikhael Gorodkov, Deputy Minister of Economy**

Phone: **+7 401 259 9033 (office)**
 +7 921 610 7846 (cell)

E-mail: **Gorodkov@gov39.ru**

Address: **1, Dm. Donskogo Str., 236007, Kaliningrad, Russia**

Содержание

- Обзор проекта
- Экономический обзор и характеристики региона
- Стратегия верхнего уровня
- Секторный анализ
- **Общий подход к внедрению**
 - Организация для внедрения и основные сообщения
 - Документ для коммуникации на федеральном уровне
 - **Работа с инвесторами**
 - Документ для инвесторов
 - **Список потенциальных инвесторов/бизнес-партнеров**
- Приложение

4. Мы определили потенциальных инвесторов / партнёров для Калининграда и инициировали контакт с ключевыми людьми

По состоянию на 23.11.2011¹

- Партнеры, проявившие интерес к изучению потенциальной возможности работы в Калининграде – продолжить контакты
- Партнеры, не проявившие интерес к Калининграду на данный момент – сохранить инфо для будущих контактов

Отрасль	Компания	Контактное лицо	Контактная информация	Ключевые сведения	Следующие шаги
Игровой бизнес / Отели	MGM Hospitality	Michael R. Evans Executive Vice President, Global Development	Ph: +1 702-891-3318 Email: mevans@mgmhospitality.com	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MGM – оператор крупнейших казино и курортов MGM Grad и Bellagio ▪ MGM проявляет умеренный интерес и готов обсуждать варианты сотрудничества ▪ Компания проводит активную политику по международному росту - на период по 2014 год компания планирует открытие ряда новых казино/отелей, в основном в Азии 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ С Майклом обсуждается возможность его участия в презентации Калининграда для инвесторов в Лондоне (8-9.12.2011) ▪ Продолжить контакты по привлечению
Тематические парки	International Theme Park Services, Inc.	Dennis L Speigel President Pam Westerman Vice President / Operations Planning & Analysis	Office: +1 513-381-6131 Mobile: +1 513-607-0765 dennisspeigel@interthepark.com Telephone: +1 513-381-6131 pamwesterman@interthepark.com>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ International Theme Park Services – специализированный консультант по развитию тематических парков ▪ Задействован в нескольких проектах в Европе ▪ Предлагает свои услуги по проведению технической части развития концепта парка в Калининграде ▪ Также может выступать советником при проведении переговоров с крупными и средними американскими операторами и специализированными подрядчиками 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ После подтверждения стратегии по туризму, и подтверждения планов по строительству парка могут быть задействованы для проработки технической части и привлечения операторов / подрядчиков

¹ Рабочая группа инициировала и продолжает обсуждение возможности работы в/с Калининградом с рядом дополнительных партнеров. При выражении определенного интереса со стороны этих партнеров их информация будет сообщена позднее.

4. Мы определили потенциальных инвесторов / партнёров для Калининграда и инициировали контакт с ключевыми людьми

По состоянию на 23.11.2011¹

- Партнеры, проявившие интерес к изучению потенциальной возможности работы в Калининграде – продолжить контакты
- Партнеры, не проявившие интерес к Калининграду на данный момент – сохранить инфо для будущих контактов

Отрасль	Компания	Контактное лицо	Контактная информация	Ключевые сведения	Следующие шаги
Отели	Hilton	Michael Collini Менеджер по развитию бизнеса в России, Турции и Восточной Европе	michael.collini@hilton.com	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Проведен ряд звонков для обсуждения интереса Hilton к Калининграду ▪ Проявил значительный интерес к идее захода в Калининград ▪ Требуется местный партнер для франшизы и местный капитал 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Продолжить контакты по привлечению и обсуждению возможностей в Калининграде
IT	РУССОФТ	Валентин Макаров, глава	E-mail: makarov@russoft.org	<ul style="list-style-type: none"> ▪ РУССОФТ заинтересован рассмотреть возможности создания центров разработки программного обеспечения в Калининграде. ▪ Компании члены РУССОФТ изучают ситуацию в разных городах РФ и устраивают центры разработки там, где есть крупный университет и существуют благоприятные условия ведения бизнеса. Членами открыты центры разработки ПО в Омске, Воронеже, Ростове, Новгороде, на Украине и в Белоруссии, в странах Восточной Европы и ЮВА. ▪ Знаком с Калининградом по успехам по участию в чемпионате мира по программированию студентов Университет им.Канта, что уже само по себе вызывает интерес ИТ-компаний 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Продолжить контакты с Валентином по электронной почте

¹ Рабочая группа инициировала и продолжает обсуждение возможности работы в/с Калининградом с рядом дополнительных партнеров. При выражении определенного интереса со стороны этих партнеров их информация будет сообщена позднее.

4. Мы определили потенциальных инвесторов / партнёров для Калининграда и инициировали контакт с ключевыми людьми

По состоянию на 23.11.2011¹

- Партнеры, проявившие интерес к изучению потенциальной возможности работы в Калининграде – продолжить контакты
- Партнеры, не проявившие интерес к Калининграду на данный момент – сохранить инфо для будущих контактов

Отрасль	Компания	Контактное лицо	Контактная информация	Ключевые сведения	Следующие шаги
Авиалинии	Wizzair	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jozsef Varadi, CEO ▪ John Stephenson, Executive Vice President ▪ Gyorgy Abran, Chief Commercial Officer 	<ul style="list-style-type: none"> jozsef.varadi@wizzair.com John.Stephenso n@wizzair.com Gyorgy.Abran@ wizzair.com 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ранее Виззэйр рассматривал возможность начала полетов в Калининград ▪ Готовы снова рассмотреть возможность начала полетов, особенно, если правительство будет готово предложить особые условия, соответствующие практикам привлечения бюджетных авиалиний в Европе 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Согласились принять участие в презентации Калининграда для инвесторов в Лондоне (8-9.12.2011) ▪ Продолжить контакты по привлечению
Авиалинии	easyJet	Peter Duffy, Marketing director	Peter.Duffy@easyJet.com +44 (0) 1582 525013	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Одна из ключевых бюджетных авиалиний в Европе ▪ Контакт установлен через CEO ▪ Могут быть заинтересованы рассмотреть возможность начала полетов в Калининград, особенно, если правительство будет готово предложить особые условия, соответствующие практикам привлечения бюджетных авиалиний в Европе 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Согласились принять участие в презентации Калининграда для инвесторов в Лондоне (8-9.12.2011) ▪ Продолжить контакты по привлечению

¹ Рабочая группа инициировала и продолжает обсуждение возможности работы в/с Калининградом с рядом дополнительных партнеров. При выражении определенного интереса со стороны этих партнеров их информация будет сообщена позднее.

4. Мы определили потенциальных инвесторов / партнёров для Калининграда и инициировали контакт с ключевыми людьми

По состоянию на 23.11.2011¹

- Партнеры, проявившие интерес к изучению потенциальной возможности работы в Калининграде – продолжить контакты
- Партнеры, не проявившие интерес к Калининграду на данный момент – сохранить инфо для будущих контактов

Отрасль	Компания	Контактное лицо	Контактная информация	Ключевые сведения	Следующие шаги
Обучение в сфере индустрии гостеприимства	Лозанская школа управления гостиничным хозяйством (École hôtelière de Lausanne)	Ятиндра Синх (Yateendra Sinh), Главный управляющий директор	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мобильный: +41 797 59 64 66 ▪ www.ehl.edu, www.lhcconsulting.com 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компания LHC consulting является филиалом Ecole Hoteliere de Lausanne, отвечающим за расширение её деятельности во всём мире ▪ LHC открыла центры обучения и университеты в Бразилии, ОАЭ, Индии и в других странах ▪ Компания LHC заинтересована в дальнейшем изучении возможности начала своей деятельности в Калининграде 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ После подтверждения стратегии по туризму, отправить Ятиндре электронное письмо для организации встречи
Здравоохранение	Johns Hopkins Medicine	Саболч Доротович (Szabolcs Dorotovics), управляющий директор по Европе	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Тел.: +1 410 735 6554 ▪ E-mail: szabolcs@jhmi.edu ▪ Веб-сайт: www.jhintl.org 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Заинтересованы в изучении возможностей в России, и особенно в Калининграде ▪ Не инвестируют капитал при расширении деятельности за границей, но дают свой бренд и управляют работой клиник, обеспечивая соответствие высоким стандартам ▪ Для выхода в регион требуется местный партнёр ▪ Принимая решение о выходе на определённый рынок, большое внимание уделяют местному спросу (а не только потенциальным потокам медицинского туризма) ▪ Заинтересованы в участии в разработке технико-экономического обоснования создания клиники высокого класса в Калининграде, однако требуют вознаграждение за это 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Продолжить работу с JHI относительно возможности выполнения ТЭО, за которым следует инициатива JHI по поиску местного партнёра в России

¹ Рабочая группа инициировала и продолжает обсуждение возможности работы в/с Калининградом с рядом дополнительных партнеров. При выражении определенного интереса со стороны этих партнеров их информация будет сообщена позднее.

4. Мы определили потенциальных инвесторов / партнёров для Калининграда и инициировали контакт с ключевыми людьми

По состоянию на 23.11.2011¹

- Партнеры, проявившие интерес к изучению потенциальной возможности работы в Калининграде – продолжить контакты
- Партнеры, не проявившие интерес к Калининграду на данный момент – сохранить инфо для будущих контактов

Отрасль	Компания	Контактное лицо	Контактная информация	Ключевые сведения	Следующие шаги
Здравоохранение	Korchak aesthetic clinic	Галина Корчак, владелец	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мобильный: +7 916 630 1012 ▪ E-mail: dr.korchak@gmail.com ▪ Веб-сайт: www.korchak.ru 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Заинтересованы в возможности расширения деятельности на Калининград путём создания клиники, предоставляющей услуги пластической хирургии, эстетические процедуры, детоксикацию и санаторное лечение ▪ Инвестиции в клинику составят 1.5-2 млн долларов США и создадут 30-50 рабочих мест ▪ Желательна поддержка правительства по благоприятным фискальным условиям, предоставлению здания/ инфраструктуры и предоставлению займа с пониженной кредитной ставкой 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Продолжить контакты с Галиной по электронной почте после создания органа по реализации в регионе
Сети ресторанов		Алексей Лобарев, менеджер по развитию бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мобильный: +7 964 796 57 97 ▪ Email: aloborev@rosinter.ru ▪ Веб-сайт: www.rosinter.ru 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Заинтересованы в расширении деятельности на Калининград при условии, что будет идти работа по реализации стратегии по развитию туризма ▪ Предпочитали бы работать с франшизополучателями, но могли бы также инвестировать собственный капитал в случае, если правительство окажет содействие в поиске и получении мест с высокими людскими потоками ▪ Инвестиции в 2 ресторана (стандартная схема предполагает открытие 2 ресторанов в одном месте) составили бы 1 млн долларов США и создали бы ~60 рабочих мест 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ После утверждения стратегии по туризму федеральным правительством, написать официальное письмо от правительства с приглашением работать в регионе

¹ Рабочая группа инициировала и продолжает обсуждение возможности работы в/с Калининградом с рядом дополнительных партнеров. При выражении определенного интереса со стороны этих партнеров их информация будет сообщена позднее.

4. Мы определили потенциальных инвесторов / партнёров для Калининграда и инициировали контакт с ключевыми людьми

По состоянию на 23.11.2011¹

- Партнеры, проявившие интерес к изучению потенциальной возможности работы в Калининграде – продолжить контакты
- Партнеры, не проявившие интерес к Калининграду на данный момент – сохранить инфо для будущих контактов

Отрасль	Компания	Контактное лицо	Контактная информация	Ключевые сведения	Следующие шаги
Тематические парки	Disney	Chris Lowe Global Development – Public Affairs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chris.Lowe@disney.com ▪ +1-714-781-4905 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ На данный момент Disney не рассматривает Россию как стратегический рынок для расширения парков, ввиду проекта в Шанхае 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сохранить контактную информацию на будущее
Здравоохранение	Клинический институт эстетической медицины	Агнесса Оганесян, PR-директор	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мобильный: +7 495 782 81 51 ▪ E-mail: 7828151@gmail.com ▪ Веб-сайт: www.aestmed.ru 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ввиду активного развития в Москве, компания не рассматривает возможность расширения деятельности на регионы, но могла бы сотрудничать в сфере обмена технологиями 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сохранить контактную информацию на будущее
Здравоохранение	Клазко	Этери Крихели (Eteri Kricheli), владелец	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мобильный: +7 495 233 4291 ▪ Веб-сайт: www.klasko.ru 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ввиду наличия 2 клиник и открытия 3-й клиники в Москве группа Клазко не готова инвестировать в Калининградской области, однако владелец/главный управляющий директор готов принять участие в проекте при наличии местного партнёра 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сохранить контактную информацию на будущее

¹ Рабочая группа инициировала и продолжает обсуждение возможности работы в/с Калининградом с рядом дополнительных партнеров. При выражении определенного интереса со стороны этих партнеров их информация будет сообщена позднее.

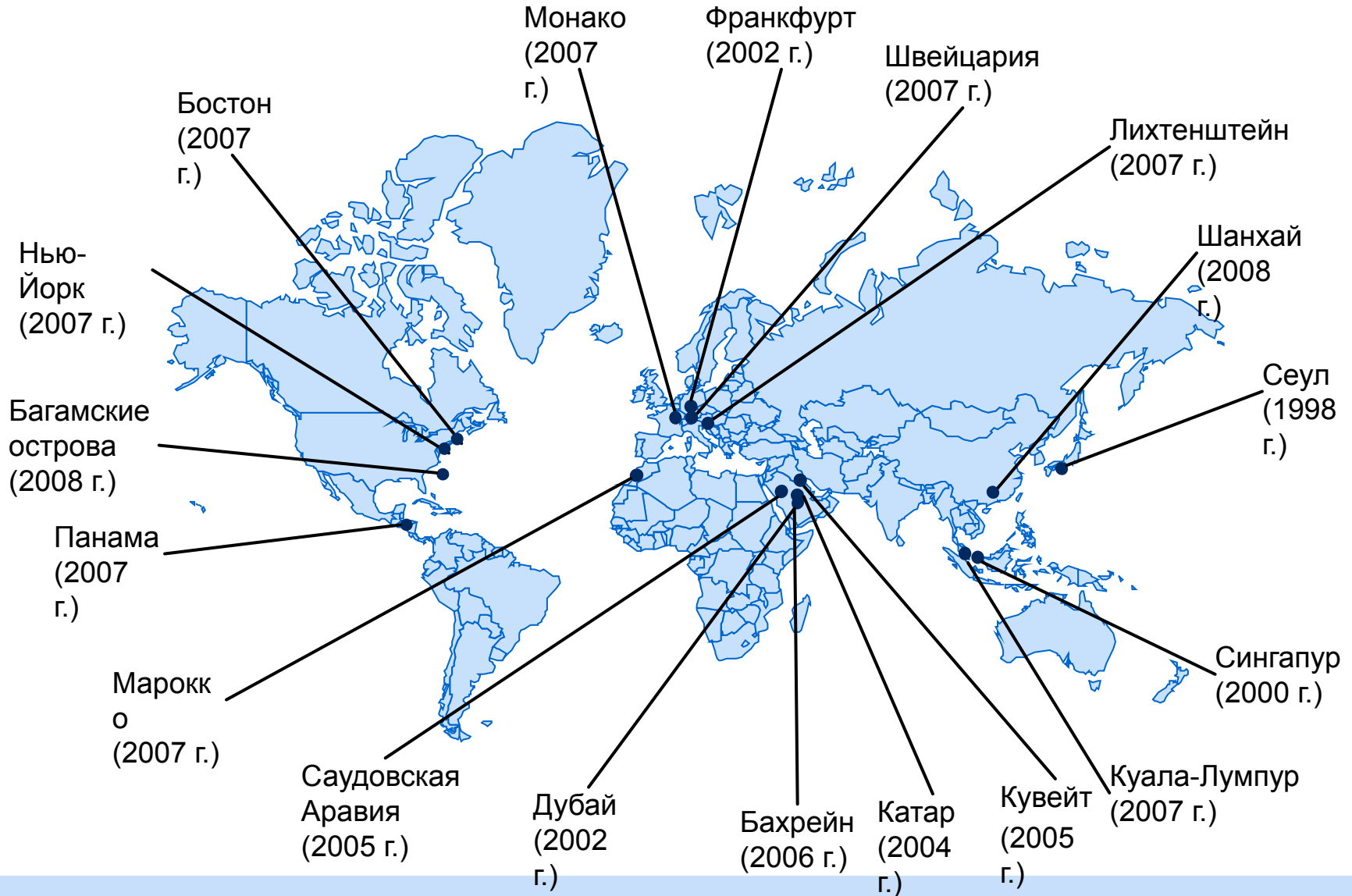
Содержание

- Обзор проекта
- Экономический обзор и характеристики региона
- Стратегия верхнего уровня
- Секторный анализ
- Общий подход к внедрению
- **Приложение**
 - **Финансовый центр**

Резюме – Финансовый центр

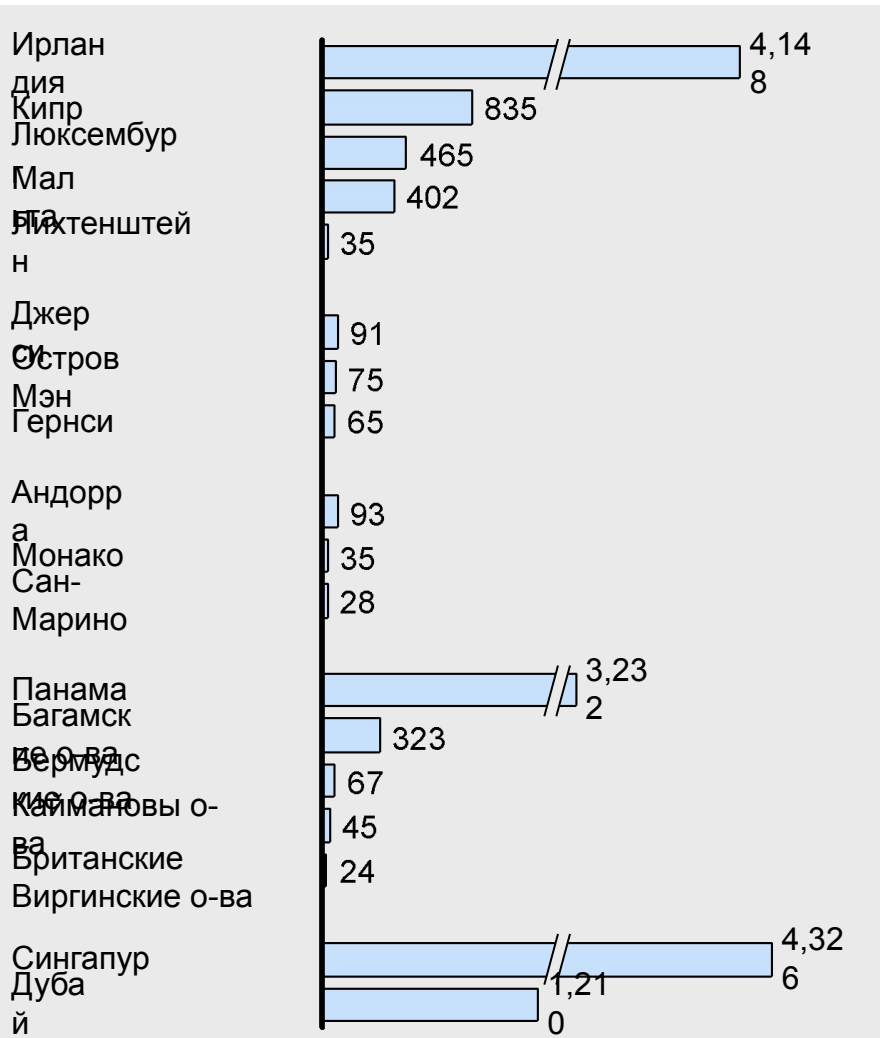
- В последнее время было реализовано несколько инициатив по созданию/реформированию финансовых центров
- Финансовые центры как правило специализируются на отдельных нишах из всего спектра финансовых услуг. При этом успешные центры являются мировым или региональным лидером по крайней мере в одной нише и сильным игроком в нескольких других нишах
- Существует два пути создания финансовых центров: Органический и Экстратерриториальный
- Успех создания финансовых центров зиждется на 1) властях, дружественных бизнесу, 2) благоприятном регулировании, знакомом финансовым организациям, 3) режиме защиты инвестиций, 4) современной инфраструктуре
- Создание финансового центра – это комплексный проект, который требует проработки и внедрения многочисленных инициатив в области финансового и правового регулирования, инфраструктуры и работы с компаниями и общественностью
- Анализ недавнего создания Дубайского Международного Финансового Центра показывает, что полноценный запуск центра потребовал около 7 лет целенаправленных усилий со времени принятия решений

В последнее время было реализовано множество проектов по созданию финансовых центров

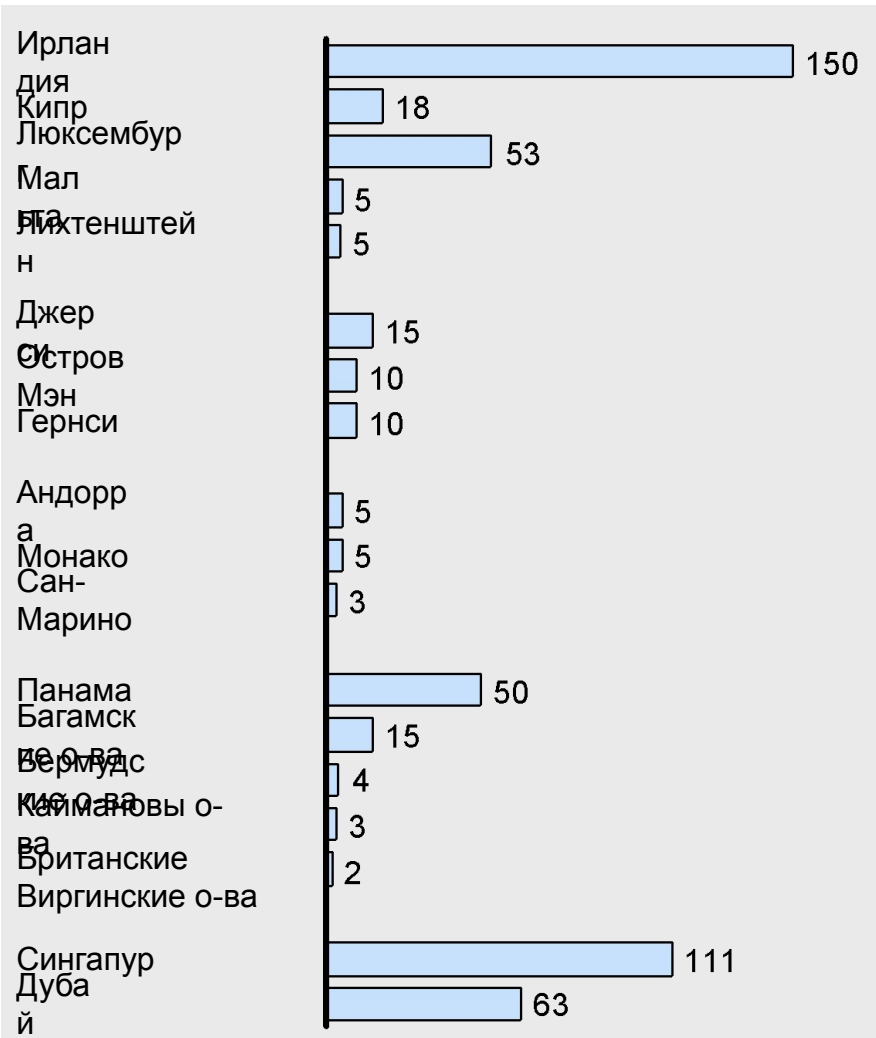


Размеры отдельных финансовых центров

Население в 2005–2006 гг., тыс. чел.



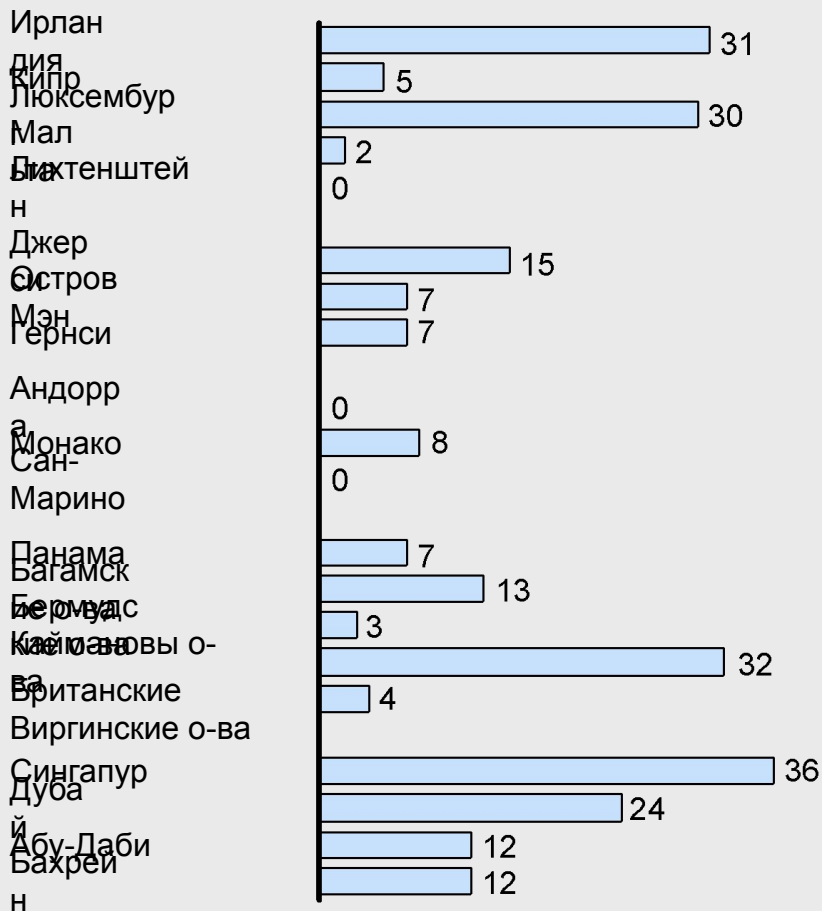
ЭПС в финансовом секторе в 2005–2006 гг., тыс. ЭПС



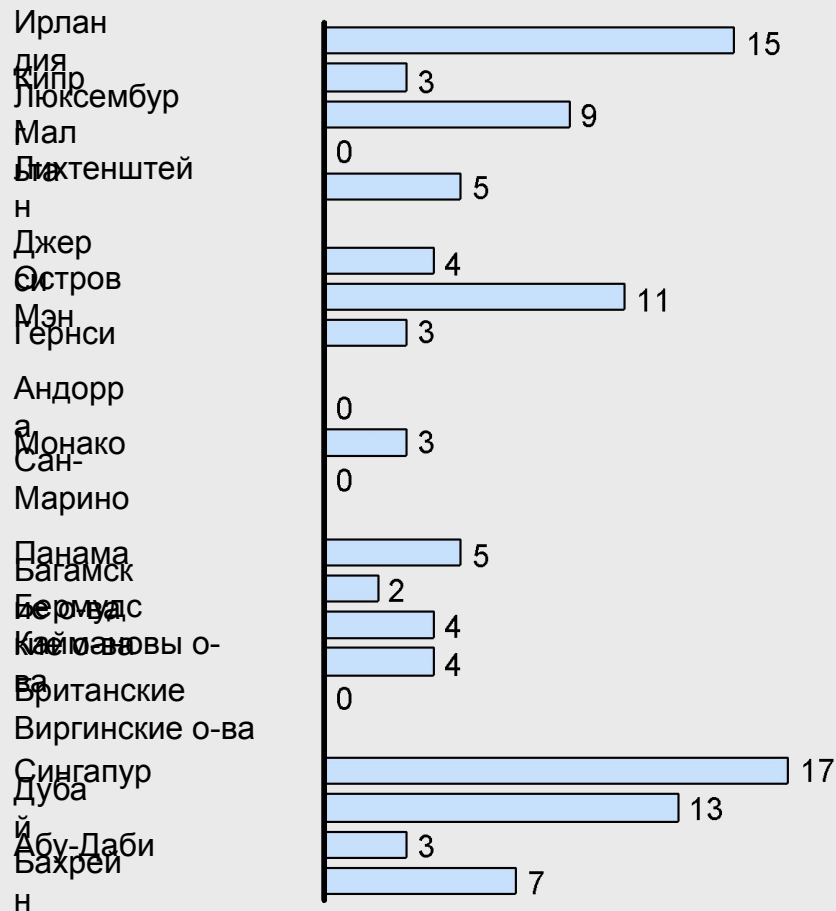
Уровень интернационализации (1/2)

2007 г.

Количество банков, входящих в число 50 крупнейших в мире*



Количество страховых компаний, входящих в число 30 крупнейших в мире**



* По совокупному объему активов в управлении

** По валовой подписанной премии

ИСТОЧНИК: различные отчеты; анализ рабочей группы

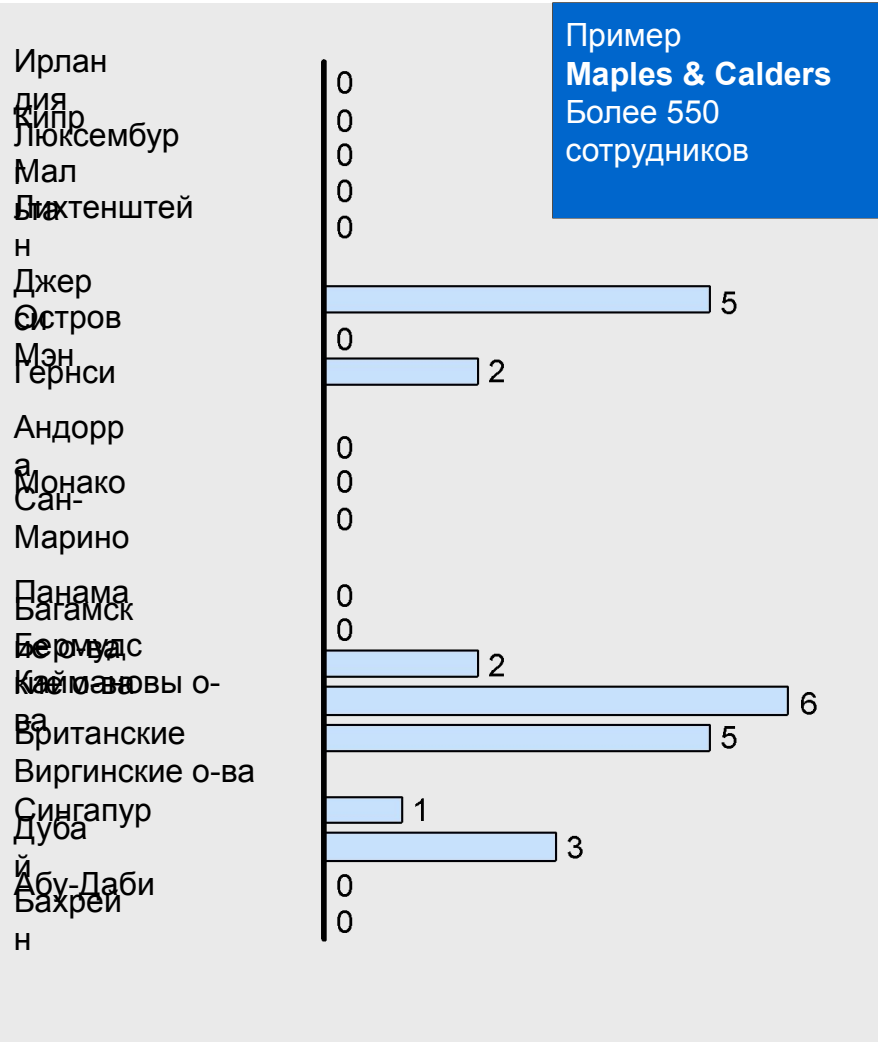
Уровень интернационализации (2/2)

2007 г.

Крупные юридические фирмы*



Юридические фирмы, специализирующиеся на оффшорных операциях**



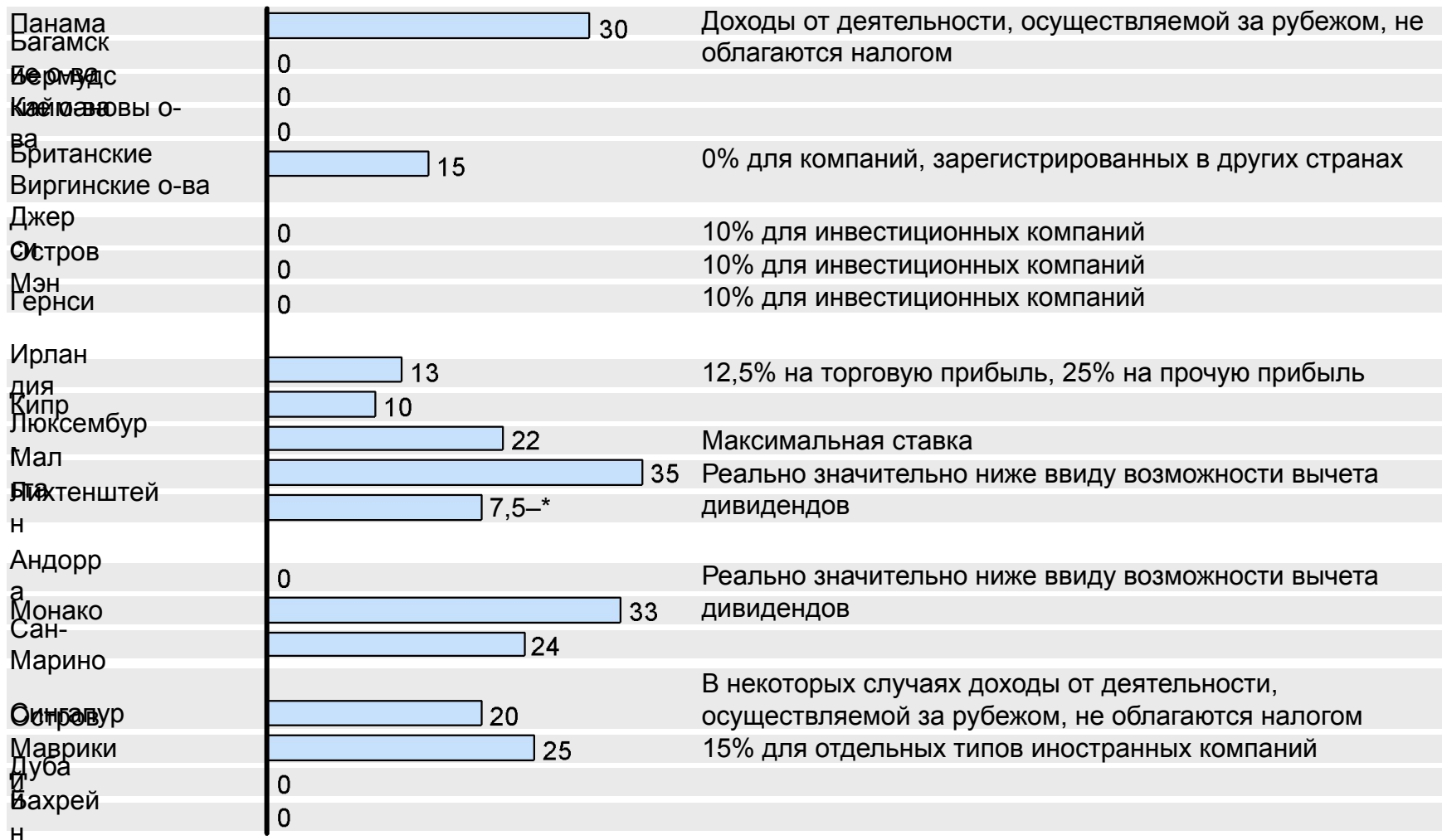
* Выборка из 22 всемирно признанных фирм

** Выборка из 7 международных юридических фирм, в основном занимающихся оффшорными центрами («оффшорные юридические фирмы»)

ИСТОЧНИК: отчеты в прессе (The Lawyer); сайты компаний; различные отчеты; анализ рабочей группы

Налогообложение в отдельных финансовых центрах

Корпоративные налоги в 2006 г., проценты



Финансовые центры могут специализироваться на отдельных нишах сектора финансовых услуг

- Мировой или региональный лидер
- Сильный игрок
- Слабый игрок

	Дубай	Сингапур	Багамские острова	Панама	Монако	Сан-Марино
Банковское обслуживание	уделяется исламским банковским услугам. Быстро растет сектор инвестиционного банковского	Основное внимание уделяется управлению частным капиталом	Активы под управлением: 300 млрд долл. США	85 банков из 35 стран	40 международных банков, активы под управлением: 110 млрд швейцарских франков	12 банков активы под управлением: 20 млрд швейцарских франков
Фонды доверительного управления		Фонды недвижимости. Активы под управлением: 13 млрд долл. США		Основное внимание уделяется Латинской Америке		Новое направление бизнеса, новое регулирование
Страхование жизни	Быстрый рост, 13 из 30 ведущих компаний находятся в Дубайском международном финансовом центре	Новое направление бизнеса. Активы под управлением: 61 млрд долл. США				Новое направление бизнеса, новое регулирование
Перестрахование	Быстрый рост. Основное внимание уделяется страховым продуктам, соответствующим нормам ислама	Новое направление бизнеса				
Кэптивные компании	Новое направление бизнеса. Регулирование и инфраструктура в Дубайском международном финансовом центре	50 кэптивных компаний, лидер на азиатском рынке				
Инвестиционные фонды	Новое направление бизнеса. Основное внимание уделяется фондам, соответствующим нормам ислама	Третий по размеру финансовый центр в Азии (после Токио и Гонконга)	Активы под управлением: 173 млрд долл. США			Новое направление бизнеса, новое регулирование
Хедж-фонды	Новое направление бизнеса. Регулирование и инфраструктура в Дубайском международном финансовом центре	Новое направление бизнеса. Активы под управлением: 6 млрд долл. США	Доля рынка домицилирования составляет 2%			
Прямые инвестиции	Новое направление бизнеса. Активы под управлением: 2 млрд долл. США	Новое направление бизнеса				
Пенсионные фонды						
	«Финансовый центр Ближнего Востока»	«Азиатский центр по управлению активами состоятельных лиц»	«Центр частного банковского обслуживания и доверительного управления»	«Трастовый центр Латинской Америки»	«Частное банковское обслуживание для самых богатых клиентов»	«В процессе становления»

* Активы под управлением: 1 400 млрд долл. США; объем межбанковских операций – свыше 800 млрд долл. США

** Активы под управлением: 2 500 млрд долл. США; доля рынка значительно выше по информации из других источников

ИСТОЧНИК: различные отчеты; анализ рабочей группы

Типичные возможности для стран, где финансовая система развита, но ограничена пределами страны

Расширение клиентской базы

- Конкуренция с зарекомендовавшими себя оффшорными центрами
- Достижение позиции ведущего оффшорного центра в Евразии

Предложение новых продуктов и структурных сделок

- Введение сложных продуктов, таких как пенсионные фонды, страхование, перестрахование, хедж-фонды, фонды фондов, недвижимое имущество
- Создание «специализированного» центра – например, по ценным бумагам, обеспеченным закладной, инвестиционным фондам недвижимости, прямым инвестициям, венчурному капиталу



«Монополия» на класс активов

- Ориентация на новые рынки, еще не «локализованные» – например, страхование от несчастных случаев, кредитные деривативы, погодные деривативы, торговля квотами на выбросы CO₂, биотопливом, правами на рыбную ловлю



Создание виртуальной платформы

- Электронная платформа для других игроков или рынков
- Небольшая маржа или комиссия, крупный объем транзакций



Максимальное использование расположения и инфраструктуры

- Организация корпоративного центра управления для президентов и директоров компаний
- Заключение партнерства с государственным органом или университетом для непрерывного обучения руководящих работников



Два пути создания финансовых центров

▪ Примеры

«Органический»

Органическое развитие в рамках культурной среды



Китайское правительство с 1990 г. работает над развитием **финансового сектора** Шанхая

- В 2009 г. Государственный совет Китая издал указания, **направленные на превращение Шанхая в мировой финансовый центр к 2020 г.**: город получает приоритет во внедрении финансовых инноваций и другие привилегии
- Отчеты по отрасли предполагают, что в качестве финансового центра **Шанхай превзойдет Лондон** к 2019 г.
- На сегодняшний день в Шанхае расположена **крупнейшая фондовая биржа в континентальном Китае** и работают 100 000 финансовых специалистов

Требует комплексных реформ местного регулирования, а также крупных внутренних финансовых потоков

«Экстратерриториальный»

Новый экстра-территориальный финансовый центр



В 2003 г. был создан экстратерриториальный **Дубайский международный финансовый центр (ДМФЦ)**

- Финансовые услуги – **один из трех приоритетных секторов**, намеченных правителем Дубая
- Проектирование было начато в 2001 г; в **2003 г. было объявлено о создании ДМФЦ**, фондовая биржа и суд открылись в 2005 г.
- Акцентируется мировой уровень **стандартов регулирования** и управления
- Дубайский финансовый центр находится **на 100% в иностранной собственности** и пользуется **налоговой ставкой в 0%** с доходов и прибыли
- Стратегическая цель – **привлечение ведущих международных организаций**. Регулирование и структура рассчитаны на этот целевой сегмент

Меньше потребность в краткосрочных реформах существующего сектора и внутренних финансовых потоках
-> **Потенциально более подходящий вариант**

Жизненно важные факторы успеха – опыт других финансовых центров

Власти, дружественные бизнесу

- Полная **готовность к содействию и поддержка со стороны правительства**
- **Коммерческий подход** со стороны властей («менталитет обслуживания»)
- **Гибкий подход** правительства к **законодательным вопросам**
- Быстрая **обработка заявок**
- **Согласованная деятельность, направленная на маркетинг региона в мировом масштабе, создание связей и PR**

Регулирование, знакомое организациям

- Знакомые, проверенные рынком, имеющие международное признание **законы и процессы регулирования**
- Независимый **регулирующий орган мирового уровня**, взаимодействующий с основными мировыми юрисдикциями и их органами финансового регулирования
- **Урегулирование споров** в пределах финансового центра, возможность обращения к международному арбитражу

Защита инвестиций

- **Гарантированная иностранная собственность**
- **Простое и невысокое налогообложение**
- **100% межгосударственная ликвидность капитала** без рисков, связанных с курсами валют, то есть мультивалютная среда

Инфраструктура

- **Инфраструктура и условия**, ориентированные на обслуживание
 - Административные стандарты «предоставления услуг» (например сроки выдачи лицензий)
 - Обслуживание всех нужд участников рынка по принципу «одного окна», готовность помочь
 - «Критическая масса» профессиональных международных поставщиков услуг (юристов, аудиторов, специалистов по кадрам, недвижимости)
 - Эффективное взаимодействие с российской оншорной администрацией
 - Свободный доступ к многоязычному персоналу с высоким уровнем навыков, низкой стоимостью
- **Современная технологическая платформа** для новых рынков для извлечения выгоды из навыков в области ИТ
- Первокласные **условия проживания**, например качественные и надежные коммунальные услуги, полный спектр развлекательных заведений

Пример – требования к инфраструктуре рынков капитала

Основные рычаги

Полный переход на бездокументарные ценные бумаги

Эффективное производство расчетов

Децентрализованная торговля

Качественные услуги доверительного хранения

Информация в интернете

Необходимые практические действия

- Организация центрального депозитария ценных бумаг
- Котировка только полностью бездокументарных ценных бумаг
- Устранение необходимости в каких-либо бумажных носителях информации в процессе торговли и расчетов
- «Поставка против платежа» должна быть единственным допустимым способом расчетов для биржевой торговли
- Обеспечение операций покупки и продажи
- Организация надежного гарантийного фонда
- Запрет на биржевые операции в торговом зале
- Введение возможности удаленного доступа, создание различных уровней взаимодействия с системой

Создание прямых связей между трейдингом, клирингом, производением расчетов и бэк-офисами участников
Стандартизация и автоматизация корпоративной деятельности

- Своевременная публикация статистических данных, централизованное раскрытие информации
- Бесплатный онлайн-доступ к торговой информации (с небольшой временной задержкой)

Преимущества

1. Эффективная инфраструктура со сниженными затратами на трейдинг и производство расчетов
2. Повышенное доверие и надежность
3. Высокий уровень прозрачности рынка

Наиболее важные факторы успеха финансового центра: база навыков, правовой климат и регулирование

Оценка по шкале от 1 до 7



Создание финансового центра – это комплексный проект

Типичные государственные программы

- Реформирование или усовершенствование правовой системы
- Обеспечение политической и экономической стабильности
- Формирование надлежащей системы регулирования
- Образовательная работа с общественностью и организациями
- Реформирование финансового сектора
- Ужесточение требований, связанных с конгломератами и конфликтом интересов
- Привлечение ключевых участников
- Формирование надлежащей инфраструктуры
- Запуск инициированных правительством мероприятий по стимулированию ликвидности (т. н. «стимулирующие меры»)



Дублин и Люксембург: успешное использование гибкой системы регулирования, принятой в ЕС

Исходная ситуация и преимущества местоположения

Дублин

Географическое положение

- Близость к ключевым рынкам Великобритании в целом и Лондона в частности
- Государственный язык: английский
- Размер Ирландии (численность населения – примерно 3,7 млн) в совокупности с дискриминационной иммиграционной политикой по сравнению с другими странами (критерием является потенциал в области трудоустройства) позволяет рассчитывать на достаточный кадровый резерв

Значимость на международной арене

- Ирландия – член ЕС с 1973 г.; играет незначительную роль в ЕС; временами оказывается под давлением в связи с агрессивным продвижением местного рынка

Люксембург

Географическое положение

- Расположение в центре Европы; географическая близость и культурные связи с Францией, Германией, а также остальными странами Бенилюкса
- Несколько государственных языков
- Значительный дефицит квалифицированных кадров в связи с низкой степенью урбанизации и удаленностью от ключевых центров

Значимость на международной арене

- Член-основатель ЕС, сильные позиции во всех руководящих органах ЕС по сравнению с небольшим размером территории
- Люксембургу предоставлены многочисленные льготы (например в отношении секретности банковских операций, налогообложения холдинговых компаний) из соображений обеспечения политического баланса в ЕС

Стратегия создания финансового центра

Система регулирования

- Успешное использование гибкой системы регулирования, принятой в ЕС
- Стремительное внедрение инноваций благодаря тому, что государственно-частные партнерства на разных уровнях (вплоть до уровня премьер-министра) регулярно оценивают потребности и возможности частного сектора
- Перед внедрением новых стандартов в области регулирования проводится комплексный анализ затрат и преимуществ

Налогообложение

- Полная прозрачность в области налогов при весьма низкой ставке налога на прибыль компаний (12.5%) для большинства компаний

Бизнес-стратегия

- На сегодняшний день в Ирландии сформирован сильный сегмент «бэк-офисных» операций (в частности администрирование трети всех хедж-фондов в мировом масштабе производится из Дублина), имеют место очевидные льготы и преимущества (контроль отсутствует, если осуществляется исключительно администрирование хедж-фонда); в последнее время принимаются меры по повышению эффективности операций, непосредственно связанных с обслуживанием клиентов
- Деятельность, связанная с домицилированием (выбором места регистрации), в чистом виде отсутствует

Система регулирования

- Успешное использование гибкой системы регулирования, принятой в ЕС, крайне либеральный подход
- Четкое определение приоритетов в области реализации директив ЕС; в областях, обозначенных как важные, оперативно принимаются меры
- Предпочтение отдается независимо принимаемым решениям (из соображений, связанных с защитой национального суверенитета)

Налогообложение

- Активы фондов и их прибыль налогами не облагаются

Бизнес-стратегия

- Повышенное влияние уделяется деятельности, связанной с домицилированием (в частности инвестиционными фондами, но также, в последнее время, с прямыми инвестициями и т. п.)
- Сильный сегмент «бэк-офисных» операций, крупный административный аппарат
- Постоянный поиск новых продуктов и тенденций (на сегодняшний день, например, создание пенсионных «пулов», микрофинансирование)

Дублин и Люксембург: широкий спектр продуктов

- Мировой или региональный лидер
- Сильный игрок
- Слабый игрок

	Дублин	Люксембург
Банковские услуги	50% ведущих 50 банков*; прозрачность в области налогов	Более 150 международных банков** имеют представительства; частичная прозрачность в области налогов
Доверительное управление		Закон о фондах доверительного управления принят в 2003 г.
Страхование жизни	Валовая сумма страховых премий, 2005 г.: 40 млрд швейцарских франков	Валовая сумма страховых премий, 2005 г.: 13 млрд швейцарских франков
Перестрахование	Растущий сегмент; головной офис компании XL Re в ЕС находится в Дублине	Растущий, новый сегмент; один из ключевых офисов компании Swiss Re находится в Люксембурге
Кэптивные компании	Третий по значимости в Европе центр регистрации кэптивных компаний	Второй по значимости в Европе центр регистрации кэптивных компаний
Инвестиционные фонды		80% всех международных*** фондов зарегистрировано в Люксембурге
Хедж-фонды	Администрирование 30% всех хедж-фондов производится из Дублина	Приоритетная область – фонды хедж-фондов
Прямые инвестиции		Новый канал (SICAR), уверенный рост
Пенсионные фонды	Уверенный рост	Уверенный рост; новая тенденция: создание пенсионных «пулов»

«Оншорный налоговый рай»

«Лидер в области инвестиционных фондов»

* 67% выручки банков приходится на деятельность в области кредитования (7 млрд евро)

** Развитый сектор управления частным капиталом (активы под управлением, 2005 г.: 527 млрд евро), а также успешная деятельность в области кредитования (чистый доход по процентным ставкам, 2005 г.: 4 млрд евро или 47% совокупного дохода)

*** Дистрибуция более чем в трех странах

Нормандские острова и остров Мэн: программа диверсификации дополняет осторожные меры по созданию финансового центра

Исходная ситуация и преимущества местоположения

Географическое положение

- Близость к рынкам Великобритании; граждане Великобритании и экспаты – основные потребители офшорных услуг
 - Частые авиарейсы в Лондон
 - Культурная близость
 - Родственные связи
- Государственный язык: английский
- Американско-английская правовая система
 - Полная история прецедентного права
 - «Родина» фондов доверительного управления (Джерси)
 - Дефицит кадров: в связи с удаленным географическим положением сложно привлечь квалифицированных специалистов
 - Кроме того, территории Гернси и Джерси крайне невелики по размеру

Значимость на международной арене

- Сами по себе эти территории не имеют большого значения на международной арене
- Однако их интересы представляет официальный Лондон

Стратегия создания финансового центра

Система регулирования

- Фонды доверительного управления можно учредить быстро и с небольшими затратами; небольшое количество требований: сборы и требования пройти обязательную комплексную проверку отсутствуют (особенно в Джерси)
- В последнее время повышенное внимание уделяется созданию «чистого» (свободного от злоупотреблений) финансового центра
 - Жесткое законодательство против «отмывания денег»
 - Поддержание репутации за счет активного маркетинга
- Тесное сотрудничество регулирующих органов и частного сектора

Налогообложение

- Крайне привлекательная ставка налога на прибыль компаний: от 0 до 10%
- В связи с этим власти, по крайней мере, Джерси испытывают сложности с наполнением бюджета

Бизнес-стратегия

- Приоритетная область: регистрация компаний или их дочерних подразделений
- Ограниченный охват цепочки создания стоимости
- Высокая степень «интернациональности»
 - Первоочередное внимание уделяется крупным международным компаниям
 - Приняты устоявшиеся международные организационно-правовые формы (например, американская форма Limited Liability Company)
- Попытка обеспечить существенную диверсификацию
 - Ранее первоочередное влияние уделялось таким секторам, как банковское обслуживание корпоративных клиентов, фонды доверительного управления и страхование собственных операций с ориентацией на страны Британского содружества наций
 - Сейчас активность проявляется в новых продуктовых сегментах (например инвестиционные фонды) и на новых рынках
 - Предпринимаются попытки целенаправленно использовать преимущества улучшенной репутации в тех областях бизнеса, где особенно важна конфиденциальность (например, пенсионные фонды на острове Мэн)

Нормандские острова и остров Мэн: первые плоды диверсификации

- Мировой или региональный лидер
- Сильный игрок
- Слабый игрок

	Остров Мэн	Гернси	Джерси
Банковские услуги	Активы под управлением: 104 млрд швейцарских франков	Активы под управлением: 221 млрд швейцарских франков	Активы под управлением: 453 млрд швейцарских франков
Доверительное управление	Уверенный рост		Родина фондов доверительного управления
Страхование жизни	20 крупных страховщиков жизни*		
Перестрахование			
Кэптивные компании	Четвертый по значимости в Европе центр регистрации кэптивных компаний	Первый по значимости в Европе центр регистрации кэптивных компаний	
Инвестиционные фонды		Активы под управлением: 311 млрд швейцарских франков	В настоящий момент новая приоритетная область – администрирование
Хедж-фонды	Активы под управлением: 37 млрд швейцарских франков, уверенный рост (место регистрации многих компаний)	Преимущественно фонды хедж-фондов (место регистрации многих компаний)	
Прямые инвестиции			
Пенсионные фонды	Высокая репутация в области обеспечения безопасности клиентов		

«Диверсификация за счет репутации»

«Лидер в области страхования собственных операций»

«Лидер в области доверительного управления»

* включая рынок экспатов

ИСТОЧНИК: различные отчеты; анализ рабочей группы

Монако и Сан-Марино – использование географических преимуществ

Исходная ситуация и преимущества местоположения

Монако

Географическое положение

- Ривьера – привлекательный естественный объект для состоятельных туристов. Множество неосновных мест проживания или регистрации компаний в целях использования налоговых льгот
- Острая нехватка территорий, стоимость земли, расположенной в глубине страны, сильно завышена
- Преимущество – близость Ниццы (15 минут на вертолете от аэропорта)

Значимость на международной арене

- Низкая
- ОЭСР включила Монако в список стран, не расположенных к сотрудничеству
- Противоречивые отношения с Францией, отсутствие естественной поддержки со стороны Парижа

Сан-Марино

Географическое положение

- Естественное соседство Италии
- Высокий уровень жизни, близость к Римини, 50% ВВП поступает за счет туризма

Значимость на международной арене

- Очень низкая
- Тесная связь с Италией

Стратегия создания финансового центра

Система регулирования

- Односторонняя ориентированность на банковскую тайну как основное преимущество местоположения
- Очень мало инновационных подходов к регулированию в других областях

Налогообложение

- Минимальное налогообложение (в частности благодаря возможности не выплачивать налог с дивидендов)
- Освобождение от налогов компаний, находящихся на начальных этапах становления

Бизнес-стратегия

- Ориентированность на лиц с высоким и очень высоким уровнем дохода
- Консервативный подход к освоению новых областей бизнеса, проблема «критической массы» во всех областях, кроме частного банковского обслуживания
- Практически нет возможности создать «бэк-офис», поскольку затраты на проживание слишком высоки (даже в глубине страны)

Система регулирования

- Банковская тайна
- Административные органы придерживаются стратегии нового финансового центра и контрольных функций, но система находится на ранних этапах развития
 - Национальный банк отвечает за контроль
 - Либерализация банковской системы
 - Регулирование управления фондами
 - Создание страховых компаний

Бизнес-стратегия

- В процессе разработки

Монако и Сан-Марино – по-прежнему никаких признаков диверсифицированного финансового центра

- Мировой или региональный лидер
- Сильный игрок
- Слабый игрок

	Монако	Сан-Марино
Банковские услуги	40 международных банков, активы под управлением: 110 млрд швейцарских франков	12 банков, активы под управлением: 20 млрд швейцарских франков
Доверительное управление		Развивающийся бизнес, новое регулирование
Страхование жизни		Развивающийся бизнес, новое регулирование
Перестрахование		
Кэптивные компании		
Инвестиционные фонды		Развивающийся бизнес, новое регулирование
Хедж-фонды		
Прямые инвестиции		
Пенсионные фонды		
	«Частное банковское обслуживание для самых богатых клиентов»	«В процессе становления»

Карибские острова – использование преимуществ первопроходца

Исходная ситуация и преимущества местоположения

Географическое положение

- Простой доступ к рынку
 - Географическая близость к США
 - Хорошая транспортная инфраструктура (авиатранспорт)
- Политическая и экономическая стабильность в регионе, для которого в целом характерна неустойчивая ситуация
- Благоприятный климат
- Государственный язык – английский

Значимость на международной арене

- В целом низкая
- Экономическая заинтересованность американских компаний

Стратегия создания финансового центра

Система регулирования

- Преимущества первопроходца
 - Бермудские острова (кэптивные компании)
 - Каймановы острова (хедж-фонды)
- Благоприятное для ведения бизнеса регулирование и принципы контроля
 - Либеральное и гибкое регулирование
 - Быстрая регистрация без бюрократической волокиты
 - Электронная обработка операций
- Тесное сотрудничество государственного и частного секторов с целью выявления возможностей для ведения бизнеса на ранних этапах
- Банковская тайна
- Ограниченный обмен информацией
- Инновационное законодательство о компаниях (например освобожденные товарищества на вере для фондов прямых инвестиций)

Налогообложение

- Широко распространено отсутствие налога с корпораций, фиксированная сумма отчислений за лицензию с целью получения государственного финансирования

Бизнес-стратегия

- Приоритетная область – домицилирование; ограниченный охват цепочки создания стоимости
- В основном развиваются отдельные продукты, а не широкий ассортимент продуктов (например хедж-фонды на Каймановых островах)
- Развитая международная сеть юристов и специалистов по бухгалтерской отчетности

Карибские острова – развитие отдельных продуктов, домицилирование как основная сфера деятельности

- Мировой или региональный лидер
- Сильный игрок
- Слабый игрок

	Бермуды	Каймановы острова	Багамские острова	Британские виргинские острова	Панама
Банковские услуги		Более 40 из 50 крупнейших банков мира*	Активы под управлением: 300 млрд долл. США		85 банков из 35 стран
Доверительное управление				300 000 компаний	Приоритетная область – Латинская Америка
Страхование жизни					
Перестрахование	Активы под управлением: 265 млрд долл. США				
Кэптивные компании	1300 кэптивных компаний. Активы под управлением: 65 млрд долл. США	750 кэптивных компаний. Активы под управлением: 30 млрд долл. США		400 кэптивных компаний	
Инвестиционные фонды	Активы под управлением: 60 млрд долл. США		Активы под управлением: 173 млрд долл. США		
Хедж-фонды	8% доля рынка домицилирования	33% доля рынка домицилирования**	2% доля рынка домицилирования	9% доля рынка домицилирования	
Прямые инвестиции		Домицилирование фондов прямых инвестиций и фондов фондов			
Пенсионные фонды					
	«Международный страховой центр»	«Международный хеджевый и фондовый центр»	«Центр частного банковского обслуживания и доверительного управления»	«Центр офшорного домицилирования компаний»	«Трастовый центр Латинской Америки»

* Активы под управлением: 1400 млрд долл. США; более 800 млрд долл. США межбанковских операций

** Активы под управлением: 2500 млрд долл. США; согласно другим источникам, доля рынка значительно выше

ИСТОЧНИК: различные отчеты; анализ рабочей группы

Сингапур и Дубай – реализация стратегии финансового центра в стремительно развивающемся регионе

Исходная ситуация и преимущества местоположения

Географическое положение

- Расположены в центре стремительно развивающегося региона (Ближний Восток и Юго-Восточная Азия)
- Выполнение функций «трамплина»
 - Дубай – доступ к закрытому рынку Саудовской Аравии
- Сингапур – высокоразвитый и ориентированный на запад рынок, дающий доступ ко многим рынкам Юго-Восточной Азии и Индии
- Нехватка внутренних квалифицированных кадров компенсируется большим потоком иммигрантов

Значимость на международной арене

- Высокая степень самостоятельности при принятии экономических и политических решений вследствие политической значимости
- Максимально возможная отстраненность от влияния ЕС

Стратегия создания финансового центра

Система регулирования

- Активное участие государства во всех экономических областях
- Гибкое, прозрачное и благоприятное для бизнеса регулирование
- Банковская тайна
- Инновационное и активно меняющееся правовое регулирование (например новый закон о трастах в Сингапуре)
- Избирательный подход к иммиграции
- Программы, направленные на развитие финансового центра, многочисленные партнерства с ведущими зарубежными университетами

Налогообложение

- Множество рычагов государственной мотивации для развития финансовых услуг (налоговые льготы, доступ к капиталу)

Бизнес-стратегия

- Маркетинг стратегии финансового центра
- Широкая диверсификация
- Расширение охвата цепочки создания стоимости (особенно Сингапур)
- Активная интернационализация, региональные головные офисы международных компаний
- Широкий спектр поддерживающих мероприятий, частично реализуемых государством

Сингапур и Дубай – бизнес по управлению активами расширяется благодаря освоению других областей

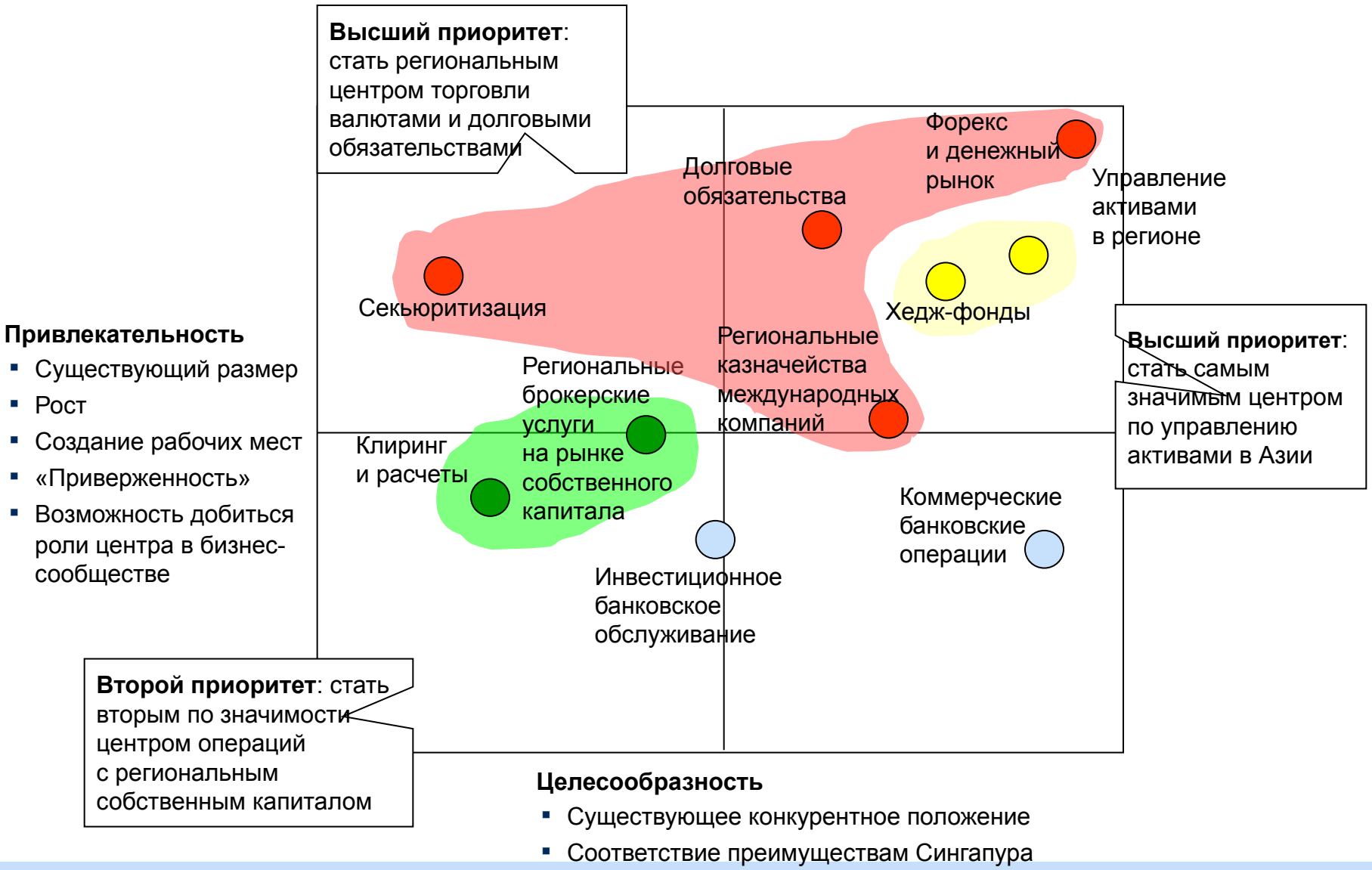
- Мировой или региональный лидер
- Сильный игрок
- Слабый игрок

	Дубай	Сингапур
Банковские услуги	Основное внимание уделяется исламским банковским услугам. Быстро растет сектор инвестиционного банковского обслуживания	Основное внимание уделяется частному банковскому обслуживанию
Доверительное управление		Фонды недвижимости. Активы под управлением: 13 млрд долл. США
Страхование жизни	Быстрый рост, 13 из 30 ведущих компаний находятся в Дубайском международном финансовом центре	Новое направление бизнеса. Активы под управлением: 61 млрд долл. США
Перестрахование	Быстрый рост. Основное внимание уделяется страховым продуктам, соответствующим нормам ислама	Новое направление бизнеса
Кэптивные компании	Новое направление бизнеса. Регулирование и инфраструктура в Дубайском международном финансовом центре	50 кэптивных компаний, лидер на азиатском рынке
Инвестиционные фонды	Новое направление бизнеса. Основное внимание уделяется фондам, соответствующим нормам ислама	Третий по размеру финансовый центр в Азии (после Токио и Гонконга)
Хедж-фонды	Новое направление бизнеса. Регулирование и инфраструктура в Дубайском международном финансовом центре	Новое направление бизнеса. Активы под управлением: 6 млрд долл. США
Прямые инвестиции	Новое направление бизнеса. Активы под управлением: 2 млрд долл. США	Новое направление бизнеса
Пенсионные фонды		

«Финансовый центр Ближнего Востока»

Азиатский центр по управлению активами состоятельных лиц»

Пример Сингапура: финансовые кластеры, выявленные в Сингапуре



Краткие сведения о Дубайском международном финансовом центре (ДМФЦ)

Цели, стоящие перед ДМФЦ

- Привлечение региональных ликвидных денежных средств для реализации инвестиционных возможностей в регионе и содействия его экономическому росту в целом
- Помощь в проведении плановых мероприятий по приватизации в регионе и содействие в первоначальном открытом размещении акций частных компаний, что способствует реализации программы по смягчению регулирования и либерализации рынка в регионе
- Формирование дополнительных ресурсов в области страхования и перестрахования – 65% годовых страховых взносов перестраховываются за пределами региона
- Создание международного центра исламских финансовых услуг, мировой рынок которых в настоящее время имеет объем более 400 млрд долл. США и ориентирован на обслуживание крупных исламских сообществ различных стран от Малайзии

Сфера деятельности ДМФЦ

- Банковские и брокерские услуги (инвестиционные банковские услуги, банковское обслуживание компаний и физических лиц)
- Рынки капитала (акционерный капитал, долговые инструменты, деривативы, торговля сырьевыми товарами)
- Управление активами состоятельных клиентов (управление активами, регистрация фондов, компании по управлению семейным капиталом)
- Перестрахование и страхование собственных операций

Характеристики

- Полностью находится в иностранной собственности
- Налог на прибыль и доходы не взимается
- Акционерные компании из ОАЭ могут пользоваться широким набором соглашений о двойном налогообложении
- Отсутствуют ограничения по обмену иностранной валюты
- Отсутствуют ограничения по репатриации капитала и прибыли
- Судопроизводство осуществляется судьями коммерческого арбитража на английском языке на основе общего права
- Используются высокие стандарты в отношении правовых норм, правил и положений
- Процесс регистрации проводится быстро (50 рабочих дней)

Отдел обслуживания клиентов

- Оказываются содействие в операционной деятельности, имеются средства для обеспечения бесперебойной работы
- Merrill Lynch
- Morgan Stanley
- Goldman Sachs
- Mellon Global Investments
- Barclays Capital
- Credit Suisse
- Deutsche Bank

Структура ДМФЦ

Управление ДМФЦ – единый орган по маркетингу и регистрации. Руководство деятельностью управления осуществляют государственные чиновники высшего ранга и председатели правления крупнейших банков

В ДМФЦ суды осуществляют правосудие по судебным и арбитражным делам в соответствии с законами ДМФЦ

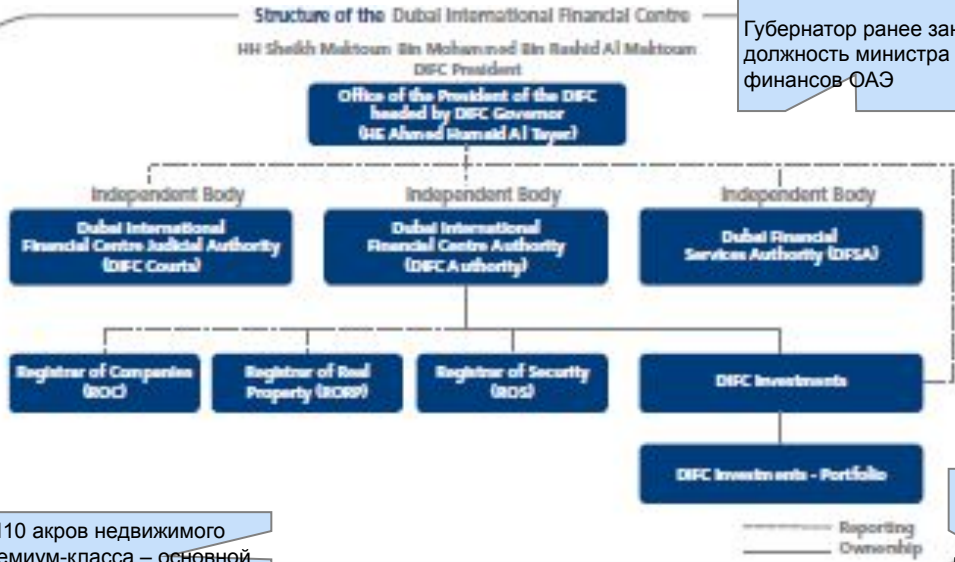
ДМФЦ имеет 110 акров недвижимого имущества премиум-класса – основной источник финансирования Управления и регулирующего органа

Губернатор ранее занимал должность министра финансов ОАЭ

Управление финансовых услуг Дубая – регулирующий орган с независимым советом правления (большинство его членов – специалисты по международному финансовому сектору)

Портфель стратегических инвестиций ДМФЦ (некоторые из них являются некоммерческими):

- Институт корпоративного управления,
- Институт директоров,
- Центр совершенствования (подготовка руководящих кадров)
- ДМФЦ Global (офисная недвижимость)
- Art Dubai (ярмарки искусства)
- SmartStream

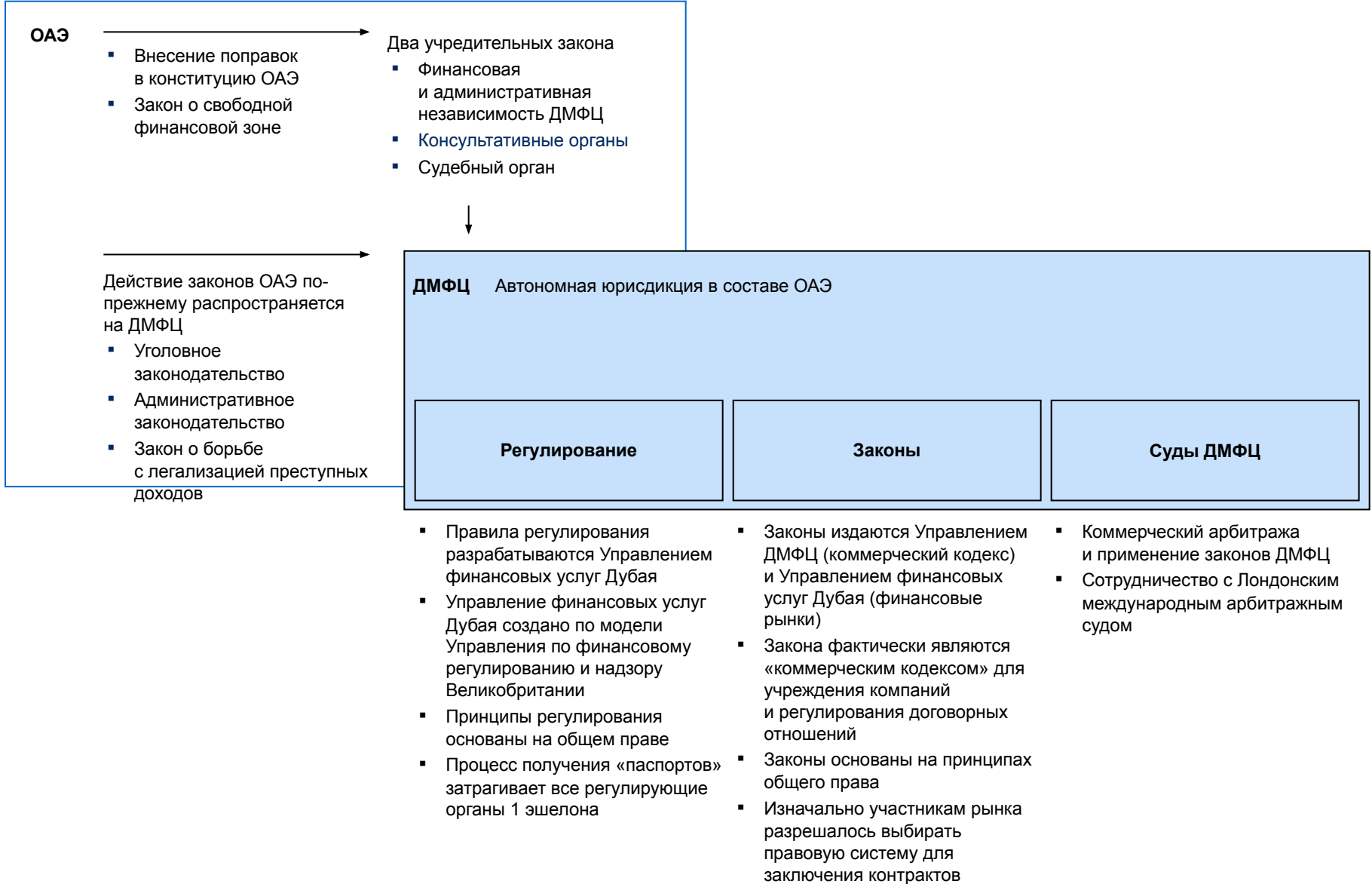


NASDAQ Dubai

Фондовая биржа, работающая в ДМФЦ, одна треть которой принадлежит NASDAQ. Недавно биржа была приобретена Dubai Financial Market, дубайской оншорной биржей. На ней котируются ценные бумаги примерно 50 компаний (акции, американские депозитарные расписки, структурированные продукты, облигации, сукуки)

DIFC Judicial Authority	DIFC Authority	Dubai Financial Services Authority
<ul style="list-style-type: none"> • Administering and enforcing commercial and civil justice at DIFC • Hearing and Determining Claims and disputes Related to DIFC and DIFC Entities • Establishing and Operating Special Tribunals as Required 	<ul style="list-style-type: none"> • Developing over all strategy and policies for DIFC, other than financial regulatory Policies • Incorporating and Registering Companies in DIFC • Developing Laws Relating to Non-Financial Services Activities at DIFC • Business Development and Marketing • Communication and Public Relations • Registration of Security Instruments • Registration of Securities 	<ul style="list-style-type: none"> • Developing the regulatory framework • Authorising, Licensing, and Registering of Financial Services and Related Activities. • Regulating Financial Services and Related Activities at DIFC. • Supervising Market Activities • Investigation and Enforcement

Правовая модель и модель регулирования



Создание ДМФЦ

Финансирование и принципы

- Правитель Дубая выделил финансовые услуги как один из трех приоритетных секторов
- На ранних стадиях управление проектом создания ДМФЦ осуществлялось исполнительным управлением, которое несло ответственность за крупные инвестиции и проекты перед губернатором Дубая
- В совет ДМФЦ входят государственные чиновники высшего уровня и председатели правления крупнейших банков
- Особое внимание уделялось соблюдению стандартов в области регулирования и управления мирового уровня
- Стратегическая цель – привлечение международных учреждений первого эшелона, для этого целевого сегмента были разработаны принципы регулирования и модели управления

История

2001 г.	Начало разработки проекта
Сентябрь 2003 г.	Объявление о создании ДМФЦ, включая регулирующий орган
Июнь 2004 г.	Регулирующий орган распущен после изучения деятельности на рынке недвижимости
Сентябрь 2005 г.	Создание фондовой биржи
Октябрь 2005 г.	Начало работы судов ДМФЦ
Ноябрь 2007 г.	Приобретение компании SmartStream, занимающаяся разработкой технологий работы бэк-офиса
Февраль 2008 г.	Арбитражный центр ДМФЦ и Лондонского международного арбитражного суда
Июнь 2008 г.	Проведение первой конференции, посвященной банковскому сектору на Ближнем Востоке, в ДМФЦ
Декабрь 2008 г.	Принятие закона о компаниях и закона о финансовой несостоятельности

Избранные этапы разработки модели и внешние консультанты

2001 г.	Первоначальный бизнес-план	
2001 г.	Правовая структура	Skadden Arps
2002 г.	Готовый к внедрению проект нормативно-правовой среды	Иэн Хей Дэвидсон (Ian Hay Davidson)*, McKinsey
2002 г.	Готовый к внедрению проект правовой системы	Clifford Chance
2002 г.	Модель управление и финансирования	McKinsey
2003 г.	План застройки	
2004 г.	Готовый к внедрению проект создания фондовой биржи	Accenture

1 Иэн Хей Дэвидсон, первый председатель Управления финансовых услуг Дубая, ранее работал в регулирующем органе Lloyds of London и участвовал в организации Комитета по ценным бумагам Гонконга

Обзор законов и правил ДМФЦ

Законы ДМФЦ

- Закон о компаниях
- Закон о финансовой несостоятельности
- Закон о заключительной процедуре системы электронных платежей
- Закон об общей собственности (Strata Title)
- Закон о недвижимости
- Закон о товариществах на вере
- Закон о личном имуществе
- Закон о применении законов ДМФЦ (в новой редакции)
- Закон о труде
- Закон о применении обязательственного права
- Закон о подразумеваемых условиях контрактов и несправедливых условиях
- Закон об убытках и возмещении
- Закон о залогах
- Закон о применении гражданского и коммерческого права в ДМФЦ
- Закон о товариществах с ограниченной ответственностью
- Закон о контрактах
- Закон об арбитражных разбирательствах
- Закон о суде ДМФЦ
- Закон о полных товариществах

Постановления ДМФЦ

- Постановление о борьбе с легализацией доходов, полученных преступным путем, и финансированием террористической деятельности для нефинансовых организаций
- Постановление о недвижимости (RPR)
- Постановление об общей собственности (STR)
- Постановление о бездокументарных ценных бумагах (DIR)
- Постановление о компаниях (COR)
- Постановление ДМФЦ о полных товариществах (GPR)
- Постановление ДМФЦ о товариществах с ограниченной ответственностью (LLR)
- Постановление ДМФЦ о финансовой несостоятельности (IR)
- Постановление о залогах (SR)
- Постановление о деятельности Управления ДМФЦ (OR)
- Постановление о товариществах на вере (LPR)
- Постановление о защите данных (DPR)
- Постановление о кредиторах с преимущественным правом требования (PCR)
- Постановление о семейных предприятиях (SFO)
- Постановление о компаниях специального назначения (SPCoR)
- Тарифный справочник ДМФЦ для компаний специального назначения
- Правила процедуры для рассмотрения жалоб директором по трудовым стандартам или временно исполняющим его функции
- Постановление ДМФЦ о финансовой несостоятельности (страховых компаний) (IIR)

Основные игроки

Управляющий ДМФЦ

- **Его Превосходительство Ахмед Хумайд аль-Тайер**
Бывший министр финансов и промышленности ОАЭ, Председатель Emirates NBD

Правление Управления ДМФЦ

Председатель

- **Дэвид Элдон**
Бывший директор HSBC

Заместитель председателя

- **Абдул Азиз аль-Гуреи**
Генеральный директор банка Mashreq

Генеральный директор

- **Абдулла Мохаммед аль-Авар**

Члены правления

- **Эсса Казим**
Председатель, Dubai Financial Market
- **Хуссейн аль-Кемзи**
Генеральный директор группы Noor Investment
- **Самир аль-Ансари Sameer Al Ansari**
Председатель и генеральный директор Dubai International Capital
- **Ассем О. Кабеш**
Генеральный директор Young Arab Leaders
- **Дин Феррис** – секретарь, бывший генеральный советник Schlumberger по Северной и Южной Америке

Правление Управления финансовых услуг Дубая

Председатель

- **Абдулла М. Салех** –
Заместитель председателя Emirates NBD

Заместитель председателя

- **Саеб Айгнер**
Предприниматель, Lonworld

Генеральный директор

- **Пол М. Костер (Нидерланды)**
Бывший комиссар регулирующего органа Нидерландов AFM

Члены правления

- **Достопочтенный Апувр Багри (Индия)**
Управляющий директор, Metdist Companies
- **Майкл Блэр, королевский адвокат (Великобритания)**
Бывший председатель, IMRO*, PIA**, SFA***
- **Роберт Л. Кларк (США)**
Бывший контролер денежного обращения США
- **Лорд Карри Мэрилебон (Великобритания)**
Председатель Управления по связи
- **Граф Хоум (Великобритания)**
Бывший председатель правления Coutts & Co
- **Роберт Оуэн**
Бывший генеральный директор, Комиссия по ценным бумагам и фьючерсам, Гонконг
- **Дж. Эндрю Сплиндер (США)**
Бывший первый вице-президент Федерального резервного банка Нью-Йорка
- **Георг Виттих (Германия)**
Бывший президент Федерального органа по надзору за рынком ценных бумаг
- **Абдул Вахид аль-Улама**
Бывший партнер крупнейшей юридической фирмы в ОАЭ, Al Tamimi & Company Advocates
- **Фадель Абдулбаги аль-Али**
Исполнительный председатель, Dubai Holding (имеет доли в основных компаниях в сфере недвижимости и финансовых услуг)

Судебный орган ДМФЦ

Главный судья

- **Сэр Энтони Эванс**
Бывший судья апелляционного суда Великобритании

Заместитель главного судьи

- **Майкл Хвонг (Сингапур)**
Бывший старший советник Верховного суда Сингапура

Судьи

- **Судья сэр Энтони Дэвид Колман**
- **Судья сэр Джон Мюррей Чэдвик**
- **Судья Тан Шри Сити Норма Яакоб**
- **Судья Дэвид А. Р. Уильямс, королевский адвокат**
- **Его Превосходительство судья Али Шамис Мохаммед аль-Мадхани**
- **Его Превосходительство судья Омар Юма Мохаммед Саиф аль-Фаджер аль-Мухаир**

Правление биржи NASDAQ Dubai

Председатель

- **Роберт Грейфилд**
Генеральный директор The NASDAQ OMX Group, Inc.

Генеральный директор

- **Джеффри Сингер**
Бывший глава международного отдела NASDAQ

* IMRO – Организация регулирования деятельности инвестиционных менеджеров

** PIA – Управление по индивидуальным инвестициям

*** SFA – Управление по ценным бумагам и фьючерсам

Субъективная точка зрения – почему ДМФЦ добился успеха?

Доступ

- Дубай – «естественный центр» для организации деятельности на Ближнем Востоке, многие международные банки были очень заинтересованы в создании опоры в этом регионе
- ДМФЦ – единственный способ ведения бизнеса в ОАЭ для банков. Выдача лицензий банкам в ОАЭ прекращена, поэтому для ведения бизнеса в ОАЭ всем банкам пришлось обращаться за лицензией ДМФЦ

Регулирование

- Модель регулирования создана по образцу британской модели, в ее центре находится Управление финансовых услуг Дубая. Эта модель знакома и предсказуема для участников рынка
- Отличные профессионалы и надежное управление для властей (управление возглавляет бывший руководитель отделения HSBC по Ближнему Востоку, генеральный директор Управления финансовых услуг Дубая ранее работал в органе по надзору за финансовыми рынками Нидерландов, 8 из 13 членов правления – известные люди, выходцы из неарабских стран)

Участники

- В первые годы после создания в ДМФЦ лицензии выдавались только тем банкам, которые уже регулировались в соответствии с законами стран – участниц ОЭСР. Например ДМФЦ предпочитает не выдавать лицензии новым инвестиционным и коммерческим банкам из таких стран как Бахрейн. Таким образом, они полагаются на те возможности регулирования, которые используются в отношении международных банков

Резкое повышение ликвидности

- Правитель Дубая направил финансовые потоки в ДМФЦ – IPO, поручения на управление активами, сделки

Приоритет

- Строгое следование офшорному и оптовому характеру деятельности ДМФЦ, запрет на переход в розничный сектор банковских услуг для банков ДМФЦ (в отличие от Финансового центра Катара в Дохе)