

DOI 10.5281/zenodo.19881442

Link: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19881442>

РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО PR И ПУБЛИЧНОЙ ДИПЛОМАТИИ

Несор Роксана Мирхафизуллаевна
Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан
roxana.nesor@gmail.com

Аннотация: В статье рассматриваются вопросы разработки организационно-экономических механизмов повышения эффективности инвестиционного PR и публичной дипломатии в системе формирования международного инвестиционного имиджа государства. Исследуются теоретические подходы к инвестиционной привлекательности страны, роль коммуникационных факторов в восприятии национальной экономики зарубежными инвесторами, а также значение публичной дипломатии, nation branding и инвестиционного PR в продвижении страны на глобальном инвестиционном рынке. Особое внимание уделено институциональным, событийным, цифровым и транзакционным инструментам коммуникационной политики, обеспечивающим укрепление доверия со стороны международного инвестиционного сообщества. В статье обоснована необходимость комплексного использования организационных и экономических механизмов, направленных на повышение результативности инвестиционного продвижения государства. Сделан вывод о том, что эффективное сочетание публичной дипломатии и инвестиционного PR способствует укреплению международного имиджа страны, активизации инвестиционных потоков и повышению ее конкурентоспособности.

Ключевые слова: инвестиционный PR, публичная дипломатия, инвестиционная привлекательность, инвестиционный имидж, nation branding, мягкая сила, организационно-экономические механизмы, международные инвестиции, коммуникационная политика, конкурентоспособность государства.

Аннотация: Ушбу мақолада давлатнинг халқаро инвестициявий имижини шакллантириши тизимида инвестициявий PR ва жамоат дипломатияси самарадорлигини оширишнинг ташикий-иқтисодий механизмларини ишлаб чиқиши масалалари таҳлил қилинган. Тадқиқот доирасида мамлакат инвестициявий жозибadorлигининг назарий ёндашувлари, хорижий инвесторлар томонидан миллий иқтисодиётни қабул қилишида коммуникацион омилларнинг ўрни, шунингдек, давлатни глобал инвестиция бозорида илгари суришида public diplomacy, nation branding ва инвестициявий PRнинг аҳамияти ўрганилган. Айниқса, халқаро инвестиция жамоатчилиги ишончини мустаҳкамлашга хизмат қилувчи институционал, воқеавий, рақамли ва транзакцион коммуникация инструментларига алоҳида эътибор қаратилган. Мақолада давлатнинг инвестициявий илгарилаш самарадорлигини оширишга қаратилган ташикий ва иқтисодий механизмлардан комплекс фойдаланиши зарурлиги асослаб берилган. Хулоса сифатида, жамоат дипломатияси ва инвестициявий PRни уйғун қўллаш мамлакатнинг халқаро имижини мустаҳкамлаш, инвестиция оқимларини фаоллаштириши ва рақобатбардошлигини оширишга хизмат қилиши таъкидланган.

Калит сўзлар: инвестициявий PR, жамоат дипломатияси, инвестициявий жозибadorлик, инвестициявий имиж, nation branding, юшиоқ куч, ташикий-иқтисодий механизмлар, халқаро инвестициялар, коммуникация сиёсати, давлат рақобатбардошлиги.

Результаты теоретического анализа (глава I) и диагностики текущего состояния системы инвестиционного продвижения (глава II) позволяют сформулировать систему предложений по её совершенствованию. В основу данных предложений положена авторская трёхуровневая модель интеграции публичной дипломатии и PR в государственную инвестиционную политику Республики Узбекистан.

Принципиальной особенностью предлагаемой модели является её системный характер: она не ограничивается набором разрозненных мероприятий, но выстраивает их в логичную иерархическую структуру, где каждый уровень создаёт необходимые условия для эффективности следующего. Уровень стратегии задаёт нарратив и координирует участников; уровень тактики реализует нарратив через конкретные мероприятия; операционный уровень конвертирует интерес в результат через работу с конкретными инвесторами.

Стратегический уровень: формирование национального инвестиционного бренда. На данном уровне необходимо решить ключевую проблему, выявленную в главе II: отсутствие единого, согласованного инвестиционного нарратива страны. Предлагается разработка официального государственного документа - «Стратегии инвестиционного позиционирования Нового Узбекистана» (далее - СИПНУ), утверждаемого Правительством Республики Узбекистан на 5 лет с ежегодным пересмотром.

СИПНУ должна включать следующие ключевые элементы. Во-первых, чёткую формулировку уникального инвестиционного ценностного предложения страны (Unique Selling Proposition for Investors, USP-I) - набора конкурентных преимуществ, не имеющих прямых аналогов в регионе. На основе проведённого анализа предлагается следующая трёхкомпонентная конструкция USP-I:

– «Динамичная молодая экономика»: единственная страна Центральной Азии с населением более 35 млн человек и средним возрастом 29 лет - крупнейший рынок труда и потребительский рынок региона с устойчивым ростом 6,5% в год.

– «Перекрёсток Евразии»: стратегический транзитный хаб между Китаем, Россией, Европой и Южной Азией - с перспективой прямого выхода к Индийскому океану через трансафганскую магистраль, открывающей рынки с населением свыше 1,8 млрд человек.

– «Реформатор с историей»: наиболее последовательный реформатор инвестиционного климата в Центральной Азии, подтверждённый измеримыми результатами: 891% рост ПИИ (2016-2024), улучшение позиции в CPI на 56 мест (2011-2024), снятие с Watch List USTR в 2024 году.

Во-вторых, дифференцированные нарративы для ключевых сегментов инвесторов. Производственный инвестор (промышленность, текстиль, фармацевтика): акцент на конкурентоспособности трудовых ресурсов, налоговом режиме ОЭЗ и доступе к рынкам ЦА. Инфраструктурный инвестор (энергетика, транспорт): акцент на масштабе государственной программы, гарантиях власти

и долгосрочности контрактов. Технологический инвестор (ИКТ, финтех): акцент на молодой технически грамотной рабочей силе, IT-Park Uzbekistan и государственной программе цифровизации. ESG-инвестор (зелёная энергетика, устойчивое сельское хозяйство): акцент на масштабном потенциале возобновляемой энергетике, обязательствах в рамках «Узбекистан-2030» и партнёрстве с ACWA Power как референсном проекте.

В-третьих, единые коммуникационные стандарты, обязательные для всех субъектов инвестиционного продвижения: АПиИИ, МИД, региональных хокимиятов, отраслевых агентств. Данные стандарты должны включать единый визуальный стиль, согласованный глоссарий, перечень утверждённых статистических данных и правила их цитирования.

Организационный механизм: Межведомственный координационный совет по инвестиционным коммуникациям (МКСИК). Для устранения выявленной в главе II проблемы фрагментации коммуникационных усилий предлагается создание МКСИК - постоянно действующего межведомственного органа под председательством заместителя Премьер-министра, курирующего инвестиционную политику. В состав МКСИК должны входить: руководители АПиИИ, МИД, Министерства инвестиций, промышленности и торговли, Агентства информации и массовых коммуникаций, представители ключевых отраслевых агентств (IT-Park, Узтекстильпром, Агентство развития туризма).

Задачи МКСИК: утверждение и мониторинг исполнения СИПНУ; согласование коммуникационного календаря (roadshow, медиапрограммы, участие в международных событиях); контроль соответствия коммуникационных материалов всех ведомств согласованным стандартам; мониторинг эффективности системы инвестиционного продвижения на основе системы ключевых показателей. МКСИК заседает ежеквартально и в экстренном режиме при возникновении репутационных рисков.

Данный механизм аналогичен Singapore's Economic Development Board Steering Committee, успешно обеспечивающей согласованность действий всех государственных органов в инвестиционной сфере. Казахский опыт KAZAKH INVEST также демонстрирует, что централизация координационных полномочий без монополизации коммуникационной функции является оптимальной моделью.

Таблица 1.

Трёхуровневая модель интеграции публичной дипломатии и PR в государственную инвестиционную политику Республики Узбекистан

Уровень	Стратегическая задача	Ключевые инструменты	Ответственный орган	Временной горизонт	КПЭ
Стратегический	Формирование единого инвестиционного нарратива и бренда страны	СИПНУ; USP-I; МКСИК; единые коммуникационные стандарты	Правительство во РУз; МКСИК	5-10 лет	Nation Brand Index; доля позитивных упоминаний в глобальных деловых СМИ
Тактический	Реализация нарратива через целенаправленные мероприятия и медиаработу	ТИФ; roadshow в 5 финцентрах; медиапрограмма для Bloomberg/FT; рейтинговая работа	АПиИИ при координации МКСИК	1-3 года	Охват СМИ; число roadshow; позиции в рейтингах GI, CPI
Операционный	Конвертация интереса в реализованные проекты; удержание инвесторов	Система aftercare; инвест-менеджеры; follow-up ТИФ; программа инвест-послов; цифровой хаб	АПиИИ; региональные офисы	Непрерывно	Доля конвертированных контактов; число реинвестиций; оценка NPS инвесторов

Источник: разработано автором.

Тактический уровень: инвестиционно-коммуникационный цикл. На данном уровне предлагается выстроить «инвестиционно-коммуникационный цикл», в котором ТИФ является центральным событием, а подготовительный и постфорумный этапы обеспечивают максимальную конверсию.

Подготовительный этап (январь - апрель каждого года) включает: публикацию ежегодного «Инвестиционного руководства Узбекистана» на английском, китайском, арабском и немецком языках с детальным описанием условий для каждого целевого сектора; проведение roadshow в пяти глобальных финансовых центрах - Лондон, Нью-Йорк, Дубай, Токио, Франкфурт - с участием руководства АПиИИ и профильных министерств; рассылку персонализированных пресс-материалов редакциям Bloomberg, Financial Times, Reuters и Wall Street Journal с предложением эксклюзивных интервью с министрами и крупными инвесторами; аккредитацию не менее 20

международных финансовых журналистов на ТИФ с организованной программой посещений инвестиционных объектов.

Этап ТИФ (май - июнь) предполагает организацию специализированных медиа-брифингов для международных СМИ; прямых трансляций ключевых сессий на платформах Bloomberg и YouTube; выпуск ежедневного пресс-дайджеста на английском языке; онлайн-трансляций пресс-конференций.

Постфорумный этап (июль - декабрь) включает: персонализированный follow-up каждого инвестора, подписавшего соглашение, с ежеквартальными статус-отчётами об исполнении; публикацию полугодового «Отчёта о реализации инвестиционных соглашений ТИФ»; участие в 5-7 профильных отраслевых конференциях (Mining Indaba, Future Energy Summit, Agri-Invest, CES и др.); продвижение «историй успеха» через партнёрские и отраслевые медиа.

Система работы с международными рейтингами. Рейтинги являются критически важным коммуникационным активом, поскольку они воспринимаются инвестиционным сообществом как независимые и достоверные источники информации. Предлагается создание в составе АПИИИ специализированного «Рейтингового кабинета» (по образцу аналогичных подразделений в агентствах Грузии, Армении и Казахстана), задачами которого являются: систематический мониторинг методологий основных рейтингов (GII, EFI, CPI, B-READY, UN E-Government Index); разработка совместно с профильными ведомствами дорожных карт улучшения по каждому индексу; своевременная и качественная подача данных в рейтинговые агентства; активное продвижение рейтинговых достижений в международных СМИ.

Внедрение современных цифровых и коммуникационных инструментов инвестиционного продвижения страны

Цифровая трансформация системы инвестиционного продвижения является стратегически важным направлением, значение которого возрастает по мере изменения поведения инвесторов. Современные исследования фиксируют, что 65-70% инвестиционных «исследований» на предварительном этапе проводятся через цифровые каналы: поисковые системы, профессиональные сети (LinkedIn), специализированные базы данных (Bloomberg Terminal, PitchBook, Preqin), отраслевые медиа и вебинары. Таким образом, качество цифрового присутствия страны в инвестиционном контексте во многом определяет, будет ли она вообще включена в первоначальный список рассматриваемых опций.

Модернизация инвестиционного портала. Анализ ведущих инвестиционных порталов мира - edb.gov.sg (Сингапур), invest.gov.ae (ОАЭ), invest.gov.kz (Казахстан) - позволяет выявить ключевые разрывы по сравнению с действующим порталом invest.gov.uz Республики Узбекистан. Дефицит аналитики: ведущие порталы предоставляют детальные отраслевые инвестиционные руководства с расчётом экономики типичного проекта, картами поставщиков и примерами реализованных проектов; узбекский портал данными материалами не располагает в необходимом объёме на английском языке.

Ограниченный пользовательский опыт: навигация по отраслям и регионам, а также поиск конкретных типов инвестиционных возможностей значительно сложнее, чем на лучших международных аналогах. Отсутствие инструментов самообслуживания: на ведущих порталах инвестор может самостоятельно рассчитать налоговые льготы, изучить интерактивную карту ОЭЗ, подать заявку на сопровождение проекта и отслеживать её статус.

Предлагается создание «Инвестиционного цифрового хаба Узбекистана» - принципиально нового портала, включающего: интерактивную карту инвестиционных возможностей с фильтрацией по отраслям, регионам, минимальному объёму инвестиций и типу инвестора; отраслевые инвестиционные руководства по 8-10 приоритетным секторам; налоговый калькулятор с расчётом эффективной ставки для различных ОЭЗ и типов проектов; трекер реализации соглашений ТИФ с актуализацией статуса каждого проекта; базу данных «историй успеха»: интерактивные кейсы реализованных инвестиционных проектов с финансовыми показателями и контактными данными инвестора; персонализированный кабинет инвестора для подачи заявок и коммуникации с АПиИИ.

Стратегия присутствия в профессиональных медиа. LinkedIn является де-факто стандартом профессиональной коммуникации для инвестиционного сообщества: по данным платформы, более 90 млн профессионалов в области инвестиций и финансов пользуются LinkedIn для профессиональных целей. Предлагается создание официального канала АПиИИ на LinkedIn с систематической публикацией: еженедельных аналитических обзоров инвестиционного рынка Узбекистана; персонализированного контента для конкретных отраслей (энергетика, текстиль, агробизнес, IT); видеоинтервью с успешными иностранными инвесторами; репортажей с мест реализации инвестиционных проектов.

Параллельно необходимо выстроить системную работу с редакциями ключевых международных деловых изданий. Предлагается следующий алгоритм: ежеквартальные брифинги для корреспондентов Bloomberg, Reuters и FT, освещающих рынки Центральной Азии; размещение «opinion pieces» (аналитических колонок) руководителей Министерства инвестиций и АПиИИ в Bloomberg Opinion, Project Syndicate и FT; организация 1-2 ежегодных журналистских туров для ведущих инвестиционных изданий с посещением реализующихся инвестиционных объектов.

Программа «Инвестиционных послов». По модели сингапурской Global Advisor Network предлагается создание официальной сети «Инвестиционных послов» - успешных иностранных инвесторов, уже работающих в Узбекистане и добровольно согласившихся транслировать позитивный опыт в своих деловых и отраслевых сетях. Потенциальными инвестиционными послами являются: ACWA Power (энергетика - Саудовская Аравия); Wilmar International (агропромышленный комплекс - Сингапур); BYD / UzAuto Motors

(автомобильная промышленность - Китай); крупные турецкие строительные и текстильные компании.

Инвестиционные послы, в отличие от официальных государственных коммуникаций, обладают принципиально более высоким доверием со стороны потенциальных инвесторов: они являются «равными» (peer-to-peer) источниками информации, чье свидетельство воспринимается как независимое и достоверное. Опыт Казахстана показывает, что наличие публичных «историй успеха» от крупных иностранных инвесторов снижает воспринимаемый риск для следующей волны инвесторов значительно эффективнее, чем самое профессиональное государственное продвижение.

Система aftercare и работа с действующими инвесторами. Опыт ведущих IPA мира убедительно демонстрирует, что работа с уже пришедшими инвесторами по эффективности значительно превосходит усилия по привлечению новых. По различным оценкам, привлечение нового инвестора обходится в 5-7 раз дороже, чем расширение присутствия существующего. Вместе с тем именно эта функция систематически недооценивается в развивающихся и трансформационных экономиках.

Предлагается выстроить систему aftercare, включающую следующие компоненты: персональный менеджер АПиИИ для каждого крупного действующего инвестора; ежеквартальный «инвестиционный клуб» - закрытое мероприятие для действующих инвесторов с участием руководства Министерства инвестиций; быстрый канал разрешения операционных проблем (hot-line на уровне заместителя министра); приглашения к участию в подготовке новых нормативных актов в сфере инвестирования (regulatory consultation); формирование реестра «историй успеха» с регулярным обновлением и использованием в коммуникационных материалах.

Зелёная повестка как новый инвестиционный нарратив. Глобальный рост ESG-ориентированного инвестирования (по оценке Bloomberg Intelligence, к 2025 году объём ESG-активов под управлением превысил 40 трлн долларов) открывает для Узбекистана принципиально новую инвестиционную аудиторию - институциональных инвесторов, не рассматривавших страну прежде. Узбекистан обладает значительным конкурентным потенциалом в данном направлении: уже реализуемые крупные проекты в возобновляемой энергетике (4,5 ГВт ветроэнергетики с ACWA Power), объявленные цели по снижению выбросов к 2030 году, масштабный потенциал солнечной энергетике в условиях более 300 солнечных дней в году.

Предлагается разработать отдельный инвестиционный нарратив «Зелёный Узбекистан», ориентированный на ESG-инвесторов и включающий: специальный раздел на инвестиционном портале; публикации в специализированных ESG-изданиях (Environmental Finance, GreenBiz); участие в профильных конференциях (Climate Week NYC, COP-сессии); систему взаимодействия с крупными суверенными фондами, придерживающимися ESG-критериев отбора.

Таблица 2.

Сводная система рекомендаций по совершенствованию инвестиционного продвижения Республики Узбекистан

Направление	Конкретные меры	Ожидаемый эффект	Сроки реализации	Приоритет
Институциональная координация	МКСИК; СИПНУ; единые коммуникационные стандарты	Устранение фрагментации; согласованность нарратива	2026-2027	Критический
Событийная программа	Инвестиционно-коммуникационный цикл вокруг ТИФ; roadshow в 5 финцентрах	Повышение конверсии форумных контактов; рост медийного охвата ТИФ	2026-2027	Высокий
Медийная стратегия	Акредитация Bloomberg/FT на ТИФ; регулярные брифинги для международных СМИ; opinion pieces	Присутствие в глобальных деловых медиа; снижение имиджевого лага	2026-2028	Высокий
Цифровая инфраструктура	Инвестиционный цифровой хаб; LinkedIn-стратегия; трекер ТИФ	Снижение барьера доступа к информации; рост органических запросов от инвесторов	2026-2028	Средний
Рейтинговая политика	Рейтинговый кабинет в АПиИИ; дорожные карты по GI, CPI, B-READY	Улучшение позиций в ключевых рейтингах; дополнительные коммуникационные активы	2026-2030	Средний
Aftercare и инвест-послы	Программа aftercare; Инвестиционный клуб; сеть инвест-послов	Рост реинвестирования; снижение стоимости привлечения новых инвесторов	2027-2028	Высокий
Зелёная / ESG-повестка	Нарратив «Зелёный»	Доступ к новой категории	2027-2030	Среднесрочный

Направление	Конкретные меры	Ожидаемый эффект	Сроки реализации	Приоритет
	Узбекистан»; взаимодействие с ESG-фондами; участие в COP	инвесторов; диверсификация базы ПИИ		

Источник: разработано автором на основе анализа международного опыта и материалов стажировки в АПиИИ РУз.

Практическая реализация предложенных мер требует ресурсного обеспечения. На основе опыта сопоставимых IPA (Грузия, Армения, Казахстан в период активного роста системы инвестиционного продвижения) можно оценить, что эффективная программа требует операционного бюджета агентства на уровне 0,05-0,1% от целевого объёма ПИИ. При целевом показателе 15-20 млрд долларов ПИИ в год к 2030 году (в соответствии с амбициями Стратегии «Узбекистан-2030») это соответствует бюджету АПиИИ порядка 7,5-20 млн долларов в год - сумме, существенно превышающей текущие ресурсы агентства, но экономически обоснованной с точки зрения «отдачи на продвижение».

Для обоснования данного тезиса приведём расчёт по модели Уэллса и Уинта (2000), согласно которой активные IPA привлекают в среднем на 20% больше ПИИ, чем пассивные, при контроле на экономические переменные. При объёме ПИИ 11,9 млрд долларов в 2024 году этот эффект составил бы около 2,4 млрд долларов дополнительных инвестиций. Даже при самом консервативном допущении, что лишь 30% данного эффекта достижимо при предлагаемых мерах, потенциальная отдача составляет около 720 млн долларов дополнительных ПИИ. Соотнесение данной суммы с предлагаемым дополнительным бюджетом на инвестиционное продвижение (условно 10-15 млн долларов) даёт коэффициент «отдачи на продвижение» порядка 50:1, что значительно превосходит доходность большинства других форм государственных расходов.

Выводы по главе III:

1. Разработанная трёхуровневая модель (стратегический, тактический, операционный уровни) обеспечивает системный подход к интеграции публичной дипломатии и PR в инвестиционную политику, преодолевая выявленную в главе II фрагментарность текущей практики. Ключевым организационным элементом является МКСИК, обеспечивающий межведомственную координацию.

2. Сформулированное USP-I (уникальное инвестиционное ценностное предложение) из трёх компонентов - демографический потенциал, транзитное положение, история реформ даёт конкурентно дифференцированный нарратив, отличающий Узбекистан от соседних экономик региона.

3. Инвестиционно-коммуникационный цикл с ТИФ в центре и системным follow-up позволяет трансформировать форум из разового события в устойчивый инвестиционный поток. Сопоставимый опыт показывает, что данный подход

способен повысить конверсию форумных контактов в реализованные проекты на 25-40%.

4. Цифровая модернизация - не техническая задача, а стратегический приоритет: при том, что до 70% предварительных инвестиционных «исследований» проводится онлайн, качество цифрового присутствия страны определяет, будет ли она включена в первоначальный список рассматриваемых опций.

5. Зелёная / ESG-повестка открывает для Узбекистана принципиально новый сегмент инвесторов. При наличии реальных активов в возобновляемой энергетике и целей в рамках «Узбекистан-2030» данный нарратив является обоснованным и не противоречит принципу достоверности инвестиционных коммуникаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. 147 p.
2. Cull N. Public Diplomacy: Lessons from the Past. Los Angeles: Figueroa Press, 2009. 168 p.
3. Dinnie K. Nation Branding: Concepts, Issues, Practice. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. 268 p.
4. Dunning J.H. Trade, Location of Economic Activity and the MNE // The International Allocation of Economic Activity / Ed. Ohlin B. et al. London: Macmillan, 1977. P. 395-418.
5. Dunning J.H. Explaining International Production. London: Unwin Hyman, 1988. 378 p.
6. Kotler P., Haider D., Rein I. Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations. New York: Free Press, 1993. 388 p.
7. Markowitz H. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments. New York: Wiley, 1959. 344 p.
8. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
9. Nye J.S. Bound to Lead: The Changing Nature of American Power. New York: Basic Books, 1990. 307 p.
10. Nye J.S. Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York: PublicAffairs, 2004. 191 p.
11. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press, 1985. 450 p.