

# Андрей Шестопалов. Стратегия «под копирку» лишает

Четыре региона, о которых мне хотелось бы рассказать, у всех на слуху – Татарстан, Томская, Ульяновская и Калужская области.

**В 1991 году в Татарстане одними из первых приняли Декларацию о суверенитете**, а затем подготовили Конституцию. С этого момента Татарстан фактически не платил налогов, которые полагались в федеральный бюджет. Когда правительство возглавил Примаков, перед Минэкономики была поставлена задача этот вопрос решить.

Мы предложили создать Федеральную программу социально-экономического развития Татарстана, так чтобы деньги оставались в республике, но целевым образом расходовались на развитие региона. Уже тогда, а это были 1995 – 1996 годы, меня поразила целеустремленность руководителей Татарстана. Она выражалась в готовности во что бы то ни стало добиться решения вопросов. Это проявлялось в том, что они работали со всей вертикалью исполнителей, вплоть до рядового специалиста7 департамента Министерства, до полного решения вопроса.

На сегодня Татарстан является самым крупным (помимо Москвы, осуществляющей столичные функции) получателем финансовых средств из федерального бюджета. Свою политическую позицию он удачно конвертировал в экономические активы.

*На мой взгляд, правительство Татарстана и персонально президент Минниханов – самое эффективное региональное руководство в Российской Федерации.*

Они блестяще работают с инвесторами на результат и очень активно участвуют в формировании федеральной повестки, когда этого требуют события в регионе, такие как тысячелетие Казани или Универсиада.

Соответственно, если говорить об экономическом потенциале Татарстана, то это один из самых мощных регионов в Приволжском федеральном округе. Их индустриальные парки, их производственный и промышленный потенциал очень серьезно выглядят даже на федеральном уровне. Последняя инициатива, связанная с финансированием из федерального центра, это создание города Иннополис рядом с Казанью, который будет служить точкой притяжения для инноваторов всей страны.

**Вторая история – это Томская область.** В 2004 году, как вы помните, случилась серьезная проблема с «ЮКОСом», Ходорковского взяли на борту самолета в Новосибирске. На севере Томской области «ЮКОС» имел нефтедобывающие активы, консолидированные в «Восточной нефтяной компании», которая сначала называлась «Томскнефть». Губернатор Кресс понял, что регион теряет средства, которые «ЮКОС» вкладывал в социально-экономическое развитие региона. Было принято решение разработать реальную стратегию, чтобы понимать, как области развиваться дальше.

Так была разработана первая стратегия развития региона, которую было не стыдно показать. Первым стратегическую тему поднял Санкт-Петербург, но только Томск развернул ее таким образом, что стратегия работает до сих пор. Был создан отраслевой профиль области – что должно работать на развитие региона. Основным источником бюджетных доходов и гарантией занятости был назван образовательный комплекс.

Стратегия работает по сей день, несмотря на смену губернатора и команды, во-первых, потому что были выбраны верные стратегические приоритеты, во-вторых, потому что была сформирована организационная структура правительства области, ориентированная на достижение поставленных целей, и в-третьих, потому что стратегия была подкреплена ресурсами. Вопрос был вынесен на федеральный уровень, и под свои стратегические инициативы они привлекли довольно большое финансирование из федерального центра.

Помогло и то, что необходимость выработки долгосрочных ориентиров была осознана и принята как руководством региона, так и региональным сообществом. Если в Омске наш приезд восприняли как попытку вмешательства и все свелось к ответу «Дайте нам денег, а дальше мы разберемся», то в случае Томска это было взаимное обогащение. Они учились у нас, а мы учились у них, и в результате это был очень классный проект, который я считаю успешным.

**Третья история – это Ульяновская область.** В Ульяновской области была беда. На родине Ленина губернатор Горячев фактически законсервировал социализм. Там был самый дешевый хлеб, самое дешевое жилье, но работы там не было. За 8 лет более или менее экономически развитый регион практически сошел на нет. Сменилось еще несколько руководителей, пока в 2005 году ни пришел губернатор Морозов, который неожиданно для многих стал реальным лидером региона и сейчас эту область вытаскивает.

Чем удивителен этот кейс? Ульяновская область входит в десятку наименее бюджетно-обеспеченных регионов страны, но при этом находится в тройке самых инвестиционно-привлекательных регионов. Заработная плата низкая, до Москвы всего 1000 км.

*Первое, что сделал сильный лидер, уволил всю команду и набрал молодежь. Вот эта молодежь и потащила регион в будущее.*

Сейчас у них есть индустриальный парк с довольно многочисленными инвесторами. В прошлом году, несмотря на санкции, они открыли вместе с немцами станкостроительный завод. Кроме этого, сегодня у них работает особая экономическая портовая зона, которая финансируется из федерального бюджета.

Секрет состоит в том, что Сергей Иванович берет на себя риск. Ошибок много, но они готовы отвечать по обязательствам, адаптируя лучшие практики. А лучшая практика, по их мнению, состояла в создании Корпорация развития. Она и берет на себя

риски по размещению объектов инфраструктуры для инвесторов, активно участвуя в конкуренции за них. Закрыли Европу – они не вылезают из Китая. С Турцией возникла сложность – они перемещаются в Корею.

**И последняя история – про Калужскую область.** Губернатор Артамонов возглавляет ее уже 16 лет. С 2000 по 2005 год судьба Калужской области была незавидной. Ее ожидала история Костромской области, поскольку там было очень много оборонки, и все это загибалось: область делала электронные компоненты для оборонки, а электронные компоненты сейчас уже другого поколения.

Весь первый срок Артамонов мучился, что же делать. Но за это время понял, что нужна новая команда. Он обновил правительство за счет молодежи, предъявляя к кандидатам такие требования: английский язык и понимание работы с инвесторами. В 2005 году они создали Корпорацию развития, куда передали земли, которые подходили для размещения производств.

А в то время в России сильно рос автомобильный рынок, на 10 или 15% в год. В этот момент в стране появился инвестор – «Фольксваген». Сначала он поехал в Ярославскую область. Им показали участок. Они говорят: отличный участок, удобная локация, но как с подключением, с мощностью, с логистикой, с дорогами? Им отвечают: мы дадим вам наших строителей, а вы дадите нам денег, и мы вам все. Правда, дорогу – раз дороже, чем по рынку, подключение – раз тоже подороже.

Они приехали из Ярославской области, мягко говоря, в недоумении. И пришли в Министерство экономического развития к Грефу. А там как раз случился губернатор Артамонов. Это был для них шанс.

*Они сказали: мы хотим получить участок земли, но не хотим заниматься подключением и т.д. И в ответ услышали: у нас все есть, а чего нет, мы готовы на себя взять.*

Быстро прикинули какое нужно финансирование для этого, затем обратились за кредитом к «Внешэкономбанку» в 200 миллионов долларов на развитие инфраструктуры. И все понеслось.

На сегодня в области сформирован мощнейший автомобильный кластер: «Фольксваген», «Пежо Ситроен PSA», «Пежо Ситроен», «Мицубиси», «Kia», «Вольво». Там разместила производство запчастей крупнейшая компания «Магна», производитель автокомпонентов. Второй кластер электронный – «Самсунг». Когда только переезжаешь территорию Московской области, сразу предприятие «Самсунг». «Лотте» и «Ново Нордиск», за которых шла острая борьба с Татарстаном и Ульяновском, в прошлом году открыли в области фармацевтическое производство в Обнинске, обеспечив перспективы для развития умиравшему фармацевтическому заводу.

**Теперь я бы хотел сформулировать три составляющие успеха регионов.** Первое – это лидерство. У каждого региона есть свои преимущества, но не каждый готов взять на себя риски. Все четыре лидера региона пошли на это, получив колоссальные сложности. Не хватает людей, не хватает компетенций, не хватает понимания. Но они совершили рывок в развитии.

Так, Шаймиев взял на себя лидерство политическое и сформулировал: Татарстан должен быть процветающим регионом. Он отжал все из своего республиканского статуса и получил выдающийся экономический потенциал. А, к примеру, Кресс первым понял важность реальной, не «бумажной» стратегии для получения ресурса под развитие.

Как раз вторая составляющая – это стратегия. Не так важно, написана она или не написана, но у лидера должно быть видение, к чему он идет. Он идет через ошибки, но он достигает результата. И если для Томской области очень важно было сформулировать стратегию, то для Татарстана написанная стратегия – по большей части формальный документ, следуют же они своему пониманию будущего.

И третий элемент – это влияние на федеральную повестку и участие в ней. Налоговая и вообще бюджетная система построена так, что большая часть налогов уходит на федеральный уровень. Назад они возвращаются в виде субсидий, трансфертов, субвенций и т.д. Чем активнее регион участвует в федеральной повестке, а не ждет, чтобы ему подкинул Минфин, тем больше у него возможностей привлечь федеральные деньги для своего развития.

**Принципиальный вопрос: для чего разрабатывается стратегия?** В классике – для определения долгосрочных целей. Но если в 1960-е годы горизонт планирования был 20-30 лет, то сегодня он стремительно сокращается, и в некоторых компаниях составляет 2-3 года. Слишком быстро меняются внешние условия, слишком быстро меняются корпоративная система, набор необходимых компетенций.

Но стратегические цели все равно нужны для того, чтобы определить организационную структуру, оптимальную для их достижения.

*Если структура не поддерживает стратегию, стратегия не реализуется.*

Сама же организационная структура нужна для того, чтобы понимать, какой набор компетенций требуется компании. Необходимо выбрать, на каких элементах цепочки стоимостей мы концентрируемся, где мы получаем ключевую ценность.

Если перенести это на уровень общественного сектора, у каждого региона есть уникальный профиль факторов, материальных и нематериальных, за счет которых он может получать конкурентные преимущества в борьбе за ресурсы и потребителя. Делая стратегию «под копірку», как сплошь и рядом сейчас происходит, он лишается своих конкурентных преимуществ. Тогда им только и остается ходить в Минфин, стирая ноги до колен, с плачем: «Дайте денег! Мы очень плохо себя чувствуем. Дайте нам денег!». Соответственно, Минфин ведет себя как бухгалтер, отвечая: «Денег нет, но вы держитесь!».

**Критерий хорошей стратегии для региона – эффективность органов власти.** В чем она выражается? Ведь та же бюджетная обеспеченность важна не сама по себе, а как возможность дать больше социальных благ людям. Кроме того, для любого регионального руководителя должно быть как «С добрым утром» – создать как можно больше рабочих мест. Это может быть очень непростой задачей.

Расскажу об одном характерном примере. Омск – уникальный город, своего рода город-регион. Во время войны туда эвакуировали военные заводы. Десятки тысяч людей занимались производством танков, самолетов для фронта. Но сегодня производительность труда на промышленных мощностях такова, что десятки тысяч людей и колоссальные площади по 40-50 гектаров, расположенные в центре города, больше не нужны. Достаточно 10 тысяч человек. Первый вопрос, который мы ставим перед властями города: если работу, которую раньше выполняли 30 тысяч человек, теперь могут выполнять 10 тысяч, то куда денутся 20 тысяч человек? Куда? На этот вопрос ответов нет. Сегодня у нас в стране за счет поднятия производительности труда высвобождается очень много людей в сельском хозяйстве, на предприятиях. Поэтому так важна способность руководства региона создавать рабочие места.

*Вот две вещи, которые я считаю критериями эффективности стратегии: создать как можно больше рабочих мест и дать людям как можно больше социальных благ.*