

# **Алексей Фирсов для журнала Эксперт – о том, как крупные компании заботятся о квалифицированных кадрах в регионах**

**Государство мало заботится о сохранении квалифицированных кадров в регионах. Но за них есть кому бороться: сохранение человеческого капитала – вопрос выживания для многих крупных компаний.**

Бизнесмен Олег Дерипаска предложил три меры, которые позволят обеспечить рост экономики России: развитие льготной ипотеки, наращивание отечественного долгового рынка и решение проблемы оттока населения из регионов.

Но если по первым двум пунктам стратегия более-менее ясна, да и определенные шаги в этом направлении уже делались, то проблема пустеющих городов на периферии уже стала хронической болезнью нашей страны. Хотя «наверху» ее словно бы и не замечают.

В ходе нулевого и первого слушания по бюджету на следующую трехлетку и сенаторы Совета Федерации, и депутаты Госдумы, и Счетная палата, представлявшая свое заключение на проект, акцентировали внимание на проблемах субъектов РФ. Растущий долг, финансовая неустойчивость – все это требует решений на федеральном уровне. Уже звучат инициативы по тому, что субъектам нужно оставлять больше доходов от тех же акцизов, о том, что нужно давать больше дотаций, а не субсидий, развязывая местным властям руки.

Не говорят только об одном: благополучие регионов, присутствие в них крупных инвесторов, их эффективная работа – все это напрямую зависит от качества человеческого капитала. Иначе говоря – от людей, живущих в городах за пределами МКАД и КАД.

## Миграция в тренде

Между тем, по данным Росстата, внутренняя миграция в России по итогам 2020 года составила 3,52 млн человек. Это минимум за последние 9 лет, но не стоит забывать, что планы многих людей по всему миру смешала пандемия. И в этом году поток внутренних мигрантов, как ожидается, снова вырастет.

Как отмечает основатель Центра социального проектирования Платформа Алексей Фирсов, в целом перераспределение человеческих ресурсов – общемировой тренд. В России дисбаланс усилен из-за суперконцентрации московского региона и еще двух-трех направлений миграции – Краснодарского края, Санкт-Петербурга.

По словам доцента экономического факультета РУДН Татьяны Крейденко, центрами оттока населения в России традиционно являются малые города, с населением численностью до 50 тысяч человек. С начала девяностых жителей в них стало примерно на четверть меньше.

Аналитик ИКСИ Елена Киселева добавляет: опросы выпускников школ в малых и средних городах показывают, что от 50% до 90% молодых людей после окончания школы планируют уехать для получения образования в более крупный город, и из них как минимум 40-50% уезжают навсегда. Более того, в некоторых случаях в связи с отъездом ребенка на учебу переезд в более крупный город планирует и вся семья.

Как поясняет первый вице-президент Опоры России Павел Сигал, одна из основных причин переезда в более крупные агломерации – очень существенный разрыв в доходах населения, в бюджетах населенных пунктов между столицей и другими городами.

«Соответственно, этот перекокс способствует оттоку рабочих кадров, снижает инвестиционную привлекательность регионов, сокращает возможности развития экономики, социальной сферы», – говорит эксперт.

Татьяна Крейденко приводит пример: в октябре 2021 года в городе Ливнах Орловской области средний уровень зарплаты по заявленным вакансиям составил 19,1 тыс. руб.. И соискателей при этом гораздо меньше, чем предложений работы.

## Города для жизни

Но только ли в деньгах дело? Мало их зарабатывать – надо иметь возможность их тратить. И эта проблема, как ни странно это звучит при учете вышеуказанного уровня зарплат, не менее актуальна.

По словам руководителя центра урбанистики при экономическом факультете МГУ Сергея Капкова, особенно наглядна ситуация там, где вся жизнь строится вокруг крупного градообразующего предприятия.

«Это просто города, в них люди живут, и не за колючей проволокой, им надо куда-то пойти после работы, отвести детей. И это ненормально, когда жители Первоуральска ездят в парикмахерскую в соседний Екатеринбург. Люди хотят тактильного ощущения города, и когда им просто некуда пойти, негде потратить деньги, возникает синдром отложенной жизни: люди стремятся заработать, а потом уехать», – рассуждает эксперт.

Современное состояние многих российских городов, причем как малых, так и городов-миллионников, как правило, не отвечает социальному запросу общества XXI века. Нынешнее состояние городской среды во многом обусловлено процессами индустриализации советской эпохи. В рамках той системы, урбанизация являлась скорее побочным продуктом развития промышленного производства, и внимание ей уделялось по остаточному принципу.

Отсюда – ключевые проблемы российских городов: расположение жилых массивов вблизи «грязных» производств; высокий уровень шума; недостаточное озеленение территории. К этим проблемам добавляются новые: автомобилей становится больше и парковочных мест катастрофически не хватает, дороги, не рассчитанные на растущий транспортный поток забиты пробками. Кроме того, деградирует базовая инфраструктура, а содержать ее становится все дороже, ветшает жилищный фонд. Не хватает детсадов и школ, спорткомплексов и клиник. Не говоря уже о такой роскоши, как зоны отдыха.

## Спасение в руках проживающих

По словам Елены Киселевой, государство на федеральном уровне не демонстрирует комплексного подхода к решению социально-экономических проблем малых городов.

«В частности, Стратегия пространственного развития, утвержденная в 2019 году, основана на прагматичном подходе: поддерживать надо крупные города, которые уже вносят весомый вклад в экономику или такие города, у которых есть перспективы благодаря наличию минерально-сырьевой базы или развитию агропромышленного комплекса. Также на определенную поддержку могут рассчитывать приграничные малые города по соображениям национальной безопасности либо моногорода», – комментирует ситуацию аналитик ИКСИ.

По ее словам, в основном ответственность по обеспечению жизнедеятельности малых городов возложена на региональные власти, у которых чаще всего не хватает ресурсов и управленческого потенциала, чтобы изменить ситуацию с развитием этих территорий в лучшую сторону.

Стоит добавить, что из того же мэрского кабинета элементарно не видно, что реально нужно местным жителям для того, чтобы их жизнь стала хоть немного комфортнее. Детская площадка, удобный подъезд к домам, сквер или отремонтированная библиотека. Так что право голоса в решении многих насущных вопросов переходит

к самим местным жителям. Там, где местные власти готовы их услышать.

В России с 2013 года развивается инициативное бюджетирование. Это система, позволяющая местным жителям участвовать в принятии решений по расходованию средств местного бюджета. На те самые нужды, которые не из всех кабинетов видны. Причем иногда проблема оказывается настолько острой, что подтягиваются и дополнительные инвестиции.

По данным Минфина, в 2020 году финансовое обеспечение проектов инициативного бюджетирования в России составило почти 32 млрд рублей – в 13 раз больше, чем пятью годами ранее.

В числе самых популярных вопросов в прошлом году на первом месте было обустройство мест массового отдыха – парков, скверов, площадок – больше 13,5% от общего числа. Около 12% – проекты, связанные с автомобильными дорогами, тротуарами, пешеходными переходами и остановками. В топ-3 вошло также комплексное благоустройство дворов – 11%.

У реализации таких проектов есть еще один важный аспект: люди гораздо бережнее начинают относиться к тем объектам, которые были созданы или отремонтированы по их решению. Снижаются иждивенческие настроения, появляется новый уровень ответственности.

## **Без бизнеса в поле не воин**

Безусловно, взаимодействие власти и общества – процесс полезный. Но на любые инициативы нужны деньги. А их всегда не хватает. Поэтому процесс такого благоустройства – точечный и не быстрый. Так что улучшение чьего-то двора или ремонт небольшого участка автомобильной дороги, вряд ли станут весомым аргументом для жителей десятков других дворов и тех, кто ежедневно считает ямы на других дорогах того же населенного пункта. Многие из этих людей резонно соотнесут свои запросы, возможности родного города и покинут его, даже

если в нем есть неплохая работа с приличной для региона зарплатой. И даже новый городской сквер. Но не хватает современного жилья, поликлиник, досуговых центров и многого другого.

И город лишится очередных жителей, налогоплательщиков, а местные предприятия – сотрудников. Которых не так-то просто заменить в условиях, когда почти все отрасли сталкиваются с дефицитом квалифицированных кадров. По словам Алексея Фирсова, связано это с тем, что требуется особый класс персонала, который формально относится к рабочим, но по сути должен обладать инженерными навыками: работать на сложном оборудовании, управлять цифровыми процессами. Вузы и колледжи отстают от запросов рынка в среднем на 5-7 лет, иногда больше. Так что вопрос удержания населения в регионах присутствия становится для бизнеса одним из ключевых.

«Сейчас в промышленных центрах, где до 70 процентов населения могут быть работниками предприятия, огромная конкуренция за кадры, и большой бизнес начал понимать: чтобы удержать людей, ему нужно в городе создавать не только рабочие места, но и инфраструктуру малых и средних предприятий, дополнительные сервисы. Если не вкладываться, не формировать эту социокультурную среду, не делать место жизни и работы более привлекательным, будет текучка, люди будут уезжать», – поясняет Сергей Капков.

«Бренд территории, качество городской среды становится принципиальным конкурентным преимуществом в борьбе за лучшие кадры. Одних денег уже недостаточно. Люди хотят иметь возможность их полноценно тратить. Поэтому крупные компании активно инвестируют в городскую среду в рамках своей ESG-стратегии», – добавляет Алексей Фирсов.

Один из примеров успешной работы в этом направлении – работа «Группы ГАЗ» Нижнем Новгороде. Город, конечно, немаленький – миллионник. Но и в нем проблем хватает, и отток специалистов присутствует. При этом «ГАЗ» является одним из крупнейших

работодателей в Нижнем и заинтересован в привлечении и сохранении квалифицированных кадров.

Компания пока действует в масштабах одного района – Автозаводского. Что и логично – большинство его жителей так или иначе связаны с предприятиями группы. А кроме того, это самый большой район Нижнего Новгорода, где живет около четверти населения всего города. И для них компания решает сразу комплекс проблем: начиная от жилищных до обеспечения досуга. Так компания запустила собственную программу льготной ипотеки – она оплачивает до 50% жилищного займа сотрудника и существенную часть начислений по ипотечной ставке. Квартиру по корпоративной программе можно приобрести со сроком ипотечного кредитования 10 лет, без внесения первоначального взноса.

Кроме того, автогигант реализует инициативу «Новый социальный вектор», в рамках которой в районе обновляются и возводятся новые объекты социальной, спортивной, образовательной инфраструктуры, ведутся работы по благоустройству общественных пространств. К примеру, только на реконструкцию муниципального спортивного комплекса «Чайка» автопроизводитель выделил 150 миллионов рублей.

Главное же – компания прислушивается к пожеланиям работников своих предприятий. Эта идея лежит в основе программы «Новый социальный вектор»: именно сотрудники решают, что именно им необходимо – ремонт школы, оснащение заводской поликлиники новым медоборудованием, модернизация общественного транспорта, благоустройство парка. Приоритет отдается именно тем проектам, в которых заинтересовано наибольшее число людей.

Эффект от такого взаимодействия, кстати, схож с тем, что наблюдается при реализации проектов по инициативному бюджетированию: формируется еще и ответственное поведение. Сами сотрудники автозавода стремятся улучшать жизнь в своем районе: выходят на субботники, уборку территории. Например, зимой заводчане помогают муниципальным властям в расчистке снега.

В числе успешных примеров, по словам Алексея Фирсова, можно также отметить работу металлургических холдингов в регионах присутствия – «Русала», «Северстали», «Металлинвеста», ММК. Работает с регионами также Газпром нефть и Сибур.

СИБУР в рамках программы социальных инвестиций «Формула хороших дел» проводится ежегодный грантовый конкурс социальных инициатив для НКО и бюджетных организаций. Проекты-победители улучшают качество жизни: решают городские проблемы, создают новые продукты и услуги для жителей и туристов.

«Эти инициативы устойчивы и способны привлекать средства из других источников. Только в 2020 – 2021 годах наши грантополучатели привлекли более 250 млн рублей от других донорских организаций», – рассказывает руководитель программы социальных инвестиций СИБУРа «Формула хороших дел» Елена Снежко.

Такой подход и совместная с государством и местными сообществами работа по развитию территорий приносит хорошие плоды. К примеру, Тобольск – один из производственных центров СИБУРа – в рейтинге Минстроя РФ в категории «Средние города» за три года переместился с 65-го на пятое место.

## **Творческий потенциал**

При этом и эксперты, и представители компаний отмечают: надо дать людям не только стабильную работу с хорошей зарплатой, не только комфортное жилье и парикмахерскую со спортзалом под боком. Нужна духовная составляющая.

«Когда ты меняешь эту заранее принятую непритязательность жизни на что-то новое, современное, делаешь культурные, общественные инициативы – это сразу откликается. Когда при поддержке «Металлинвеста» в промышленных центрах проводили концерты В. Спивакова, это создавало невероятное ощущение сопричастности к высокому искусству, к своему городу даже в такой отдаленной провинции», – рассказывает Сергей Капков.



В том же Тобольске различные образовательные и культурные проекты уже дали отклик на федеральном уровне – благодаря проекту с фестивалем-школой «Территория» появились два спектакля тобольских театров, номинированные на премию «Золотая маска».

Такой вектор развития позволяет максимально раскрывать потенциал городов, в том числе и туристический. И несмотря на то, что это направление стимулирует в первую очередь развитие малого и среднего бизнеса, в такой составляющей заинтересованы и крупные предприятия. Ведь мотивировать сотрудников, как нынешних, так и будущих, можно не только обеспечив им комфортную и в физическом, и в духовном плане жизнь. Но и дав им осознать, что их родной город заслуживает внимания, в том числе людей из других регионов. Через туристов местных жителей можно вновь влюбить в их малую родину. И тогда огонь мегаполисов покажется не таким уж и заманчивым.

**Ирина Сидорина** – корреспондент *Expert.ru*

*Коллаж: Тамара Ларина*

**[Читать на сайте: ЭКСПЕРТ](#)**