

# **Кадровый город: как устойчивая городская среда помогает бизнесу**

**Чтобы победить в конкуренции за профессиональные кадры, которых не так много в России, компаниям нужно вкладываться в формирование привлекательной городской среды, с которой люди захотят себя ассоциировать, полагает руководитель Центра урбанистики при экономическом факультете МГУ Сергей Капков**

Политика развития российских городов и территорий зачастую формируется по принципу реакции на проблему. Городская среда не воспринимается как ценность, в ней видят ресурс – расселить людей, обеспечить функционирование производства. Но это сильно обедняет пространство.

Относительно новым для России трендом можно назвать стремление к устойчивому развитию территорий, сбалансированному с точки зрения экономики, социальной политики и экологии.

Движение к устойчивости определяется количеством функций и сервисов, которые город предоставляет людям. Исследуя проблему моногородов, мы, например, увидели, что города, где есть крупные металлургические предприятия, зачастую предоставляют всего один сервис – работу – закрывают проблему занятости. А за остальными сервисами жители этих промышленных центров едут в столицу региона – даже стригутся там. Очевидно, что большой бизнес, входя в город, должен создавать не только рабочие места, но и инфраструктуру для малого и среднего бизнеса. К сожалению, многие предприниматели не видят ценности в том, чтобы формировать эту социокультурную среду, хотя в конечном итоге, повышая привлекательность условий для жизни и работы,

можно снизить текучку и удержать ценные кадры. Как только предприятия понимают, что их сотрудники и члены их семей составляют большинство горожан – они по-другому реагируют на необходимость этих изменений.

## Конкуренция за кадры

Для городов характерен эффект китайского ресторана: надо ходить туда, где едят сами китайцы. Люди поедут в город работать или в качестве туристов, если там будет комфортно. Города для бизнеса – это конкурентный фактор в борьбе за кадры. Чем устойчивее город, тем выше у компании шансы решить проблему дефицита персонала.

В крупных промышленных центрах огромная конкуренция за кадры. Специалист по металлургии может работать на предприятиях «Металлинвеста», «Северстали», на «Евразе» или в «Магнитке» (Магнитогорский металлургический комбинат. – **Forbes**), специалист из нефтехимии – в «Сибуре», «Роснефти», «Газпром нефти». Выбор есть. В конце концов можно поехать добывать золото на Чукотку, а можно – за рубеж, если ты крутой специалист.

А «Сибур», например, построил огромный нефтехимический комплекс в Тобольске, где специалистов не было изначально. И люди не хотели ехать. Хотя с экологией в Тобольске все отлично – тайга. Определяющим фактором становится близость к Москве или хотя бы скорый поезд до столицы. Теперь компания построила в Тобольске аэропорт, это уже как-то решает проблему.

## Бизнес и территории

Компании реализуют разные подходы к территории, исходя из накопленной традиции. Металлурги и угольщики заинтересованы в том, чтобы люди вросли в город. Это поколенческие профессии. До 70% жителей могут работать на градообразующем предприятии. Зачастую основные требования по развитию среды горожане предъявляют именно к предприятию, а местную власть

рассматривают как вторичную. Местная власть – это тот же выходец с завода. Так было еще с советских времен. Компании берут на себя широкую социальную ответственность: поддерживают среднее образование, школы, борьбу с преступностью и так далее.

Нефтяники или газовщики другие. Для них традиционная история – вахтовый метод. Свидетельство тому – гигантский трафик из нефтяных городов в крупные центры. Из Ханты-Мансийского округа местные запросто едут в Москву за покупками или просто «потусить». Вторую квартиру они покупают в Москве, в Петербурге или Краснодарском крае.

Сегодня корпорации не готовы финансово поддерживать промышленные города, исходя из концепции пожизненного проживания там людей. Да это и не нужно – более оптимальна постоянная сменяемость населения. Например, Норильск – это город вокруг комбината. Предприятие большое, достаточно высокие для региона зарплаты. Много создано «Норникелем» в части сервисной экономики, но люди все равно не могут там жить из-за природных условий и оторванности от основной части страны. Важно понимать, что людям, помимо денег, нужна социокультурная среда, они хотят тактильного ощущения жизни. Когда негде потратить заработанные деньги, возникает ощущение, что жизнь все время откладывается «на потом».

Совершенно другая модель у Тобольска. Этот город среди моих любимых в России, у него богатая история. Тобольск обязательно станет крупным туристическим центром. Пришедшему в город «Сибуру» повезло – Тобольск не нужно придумывать заново, конструировать смыслы. Его история начинается от Ермака, староверов, Петра I, православия в смеси с язычеством. Поэтому город тесно связан с компанией, но не растворен в ней.

Нужно отойти от понятия моногорода, которое фактически подчиняет смысл существования территории производству. Это просто города. Не территория, огражденная колючей проволокой, с предсказуемо непритязательным населением. Люди живут там,

рожают детей, водят их в школу. Так дайте им сервисы нормального уровня, большую открытость, пространственные связи, и они останутся в городе, возможно, даже приедут новые кадры.

## Бизнес как стратег

Во времена Советского Союза я жил в Нижнем Новгороде в «17-м квартале» – это дома, которые строил машиностроительный завод. Они были лучше остальных, не типовые, потому что застройщик имел на это право. Компании вообще не склонны к примитивным решениям, у них есть стратегический взгляд, они живут планами на пять-семь лет. Если городское пространство станет элементом стратегического бизнес-планирования, то изменится и характер инвестиций. Компании уровня «Газпром нефти» или «Лукойла» приводят с собой в города креативные, экономически развитые кадры. Такие люди могут потом сделать что-то для города, открыть там свой бизнес, например.

Для развития города обязательно нужен миф, который отражает миссию территории. Мифы чаще появляются вокруг крупных центров. Москва – это столица смыслов, в ней формируется актуальная повестка. Санкт-Петербург – культурная столица России. Но в малых городах градообразующее предприятие тоже может становиться источником мифа. Поэтому так важна тема промышленного туризма – показывать обществу, что ты производишь, как устроен твой бизнес. Важно осознать эту миссию и начать инвестировать в нее.

## Устойчивая Москва

Казалось бы, большие города с высокой плотностью населения не могут быть экологически устойчивыми поселениями. Но, на самом деле, высокая плотность дает больше возможностей для эффективного использования ресурсов. Компактная застройка с максимальным числом доступных сервисов позволяет уменьшить использование личных автомобилей и способствует новым видам мобильности: общественному транспорту, каршерингу,

электрокарам и самокатам, в итоге позволяя уменьшить вредные выбросы.

Москва является лидером среди российских регионов по внедрению практик устойчивого развития. Здесь одновременно возможна и сервисная экономика, и компактные технологичные производства, и Московский нефтеперерабатывающий завод. При этом в Москве активное и влиятельное городское сообщество, способное организовать для решения экологических проблем, с тем же НПЗ в Капотне, например. Этот фактор вынуждены учитывать предприятия при формировании своей экологической политики.

## Новый лайфстайл

Конечно, в других центрах мы может столкнуться с возражением: «Но мы же не в Москве, у нас нет таких ресурсов». Тогда я привожу пример Татарстана, где в некоторых городах выкладывают улицы не плиткой, а обычным речным камнем, – он все равно намного аккуратнее смотрятся. Изменение подходов к развитию территорий далеко не всегда зависит от ресурсов. Нужно понимание, что мы формируем пространство жизни для современного человека, которое существенно многообразней траектории «дом-работа-магазин-дом». Оно помогает пересматривать смысл существующей инфраструктуры в пользу реального запроса жителей. Например, советский формат домов культуры трансформируется сегодня в комьюнити-центры – здесь ты можешь научиться печь хлеб или пасхальный кулич, играть на рояле, найти близких по увлечениям людей.

И, конечно, если бизнес хочет развивать город – надо вкладываться в культуру. Это очень благодарное направление, особенно в провинции. Я помню реакцию людей на концерты оркестра Владимира Спивакова, которые «Металлинвест» организовал в городах, где расположены его основные предприятия. Два-три концерта в день, полные залы, семьи с детьми. В таких городах население на культурные и общественные инициативы откликается быстрее, чем в пресыщенной Москве.

[Читать оригинал: Forbes](#)

*Сергей Капков – Forbes Contributor*