Наталья Тимакова: «Сделать город конкурентоспособным можно только с поддержкой местного бизнеса»

Наталья Тимакова – директор по развитию МШУ «Сколково».

Конкуренция территорий – драйвер их развития

Ситуация с конкуренцией между городами стала жестче. Очевидно, основная причина в том, что территориям приходится конкурировать за рабочую силу. В данных условиях качество жизни в городе становится важной составляющей как для местных властей, так и для работодателя. Если раньше в компаниях о подобном задумывались лишь те, кто решал сложные логистические задачи, например СИБУР – как заставить людей переехать из благополучного Томска в маленький Тобольск на новое предприятие, то сейчас над этим работает большинство бизнесов.

Если посмотреть на бренды территорий, у которых получилось сделать город конкурентоспособным, можно заметить, что там всегда действует несколько участников, нет одного центра ответственности, будь то муниципалитет или крупный холдинг. У программ изменений есть поддержка местного бизнеса: проявлена его заинтересованность в развитии территории, которая выражается в реальных практиках. Развитие МСП, превращение малых предпринимателей в агентов изменений, – один из ключевых

элементов трансформации. Бенчмарки отличаются тем, что в данных городах учитываются интересы всех стейкхолдеров, в том числе бизнеса.

Чаще всего городские проекты связаны с транспортом и ЖКХ, потому что это болевые точки для всех городов. Без решения ключевых проблем невозможно дальнейшее развитие. Когда выполнены базовые задачи, можно подумать о расширении направлений трансформации. Например, сейчас становится популярным внутренний туризм. В данном контексте можно вспомнить город Верхотурье на Урале, у которого была амбиция попасть в туристическую федеральную программу «Большой Урал». Там провели тщательную работу: определили свои преимущества и привлекательность для потенциальных туристов, организовали маршруты, создали событийную программу и наметили шаги реализации проекта.

Среди успешных проектов кооперации местной, региональной и федеральной властей можно вспомнить создание новой транспортной системы в Новокузнецке и Тамбове, где ВЭБ.РФ участвовал в софинансировании по льготному кредитованию. В итоге сейчас в правительстве есть субсидируемая программа по городскому транспорту, которая распространяется на 22 города — произошло реальное масштабирование проекта. Ключевую роль в объединении усилий местных стейкхолдеров для развития территории играет глава города, если он выходит за границы оперативного потока и воспринимает себя как консолидатора городских политик. Он должен собрать все заинтересованные стороны: «У нас есть столько-то денег и столько-то проблем, давайте выбирать приоритеты на два-три года». В данной ситуации показательным примером является опыт Татарстана, который, например, объявляет Год лесопарковой зоны или Год чистой воды, формирует KPI, и дальнейшие 12 месяцев все занимаются сохранением лесов или очищением речек и обустройством набережных. Такие решения не обязательно

принимаются директивно, во многих случаях достаточно коллегиального согласия и договоренностей.

Повышение уровня образования местных управленцев как ресурс развития городов

Для консолидации всех участников процесса развития территории необходимо, чтобы бизнес и власти всех уровней говорили на одном языке. Для этого нужен модератор. Им должна стать местная власть. Но сегодня у нее не хватает компетенций для выполнения данной функции. Соответственно, требуются образовательные проекты для городских управленцев, которые позволят наладить взаимодействие стейкхолдеров.

Постепенно создаются специальные программы для решения задач, например в Школе управления Сколково. В программах участвуют мэры, вице-губернаторы, местные министры экономики, представители городского бизнеса. Их учат создавать проекты, поскольку до этого они, скорее, выполняли функцию обслуживания процессов, запущенных сверху, но не видели всю картину — кто твои партнеры, что надо попросить у государства, на кого опереться в бизнесе, т. е. не занимались реальным стратегированием.

В 2021—2022 годах мы создали полноценную программу MPA (Master of public administration), расширили горизонты и повысили уровень мотивации местных управленцев. Показали, что они отвечают не только за ЖКХ, но и за трансформацию социальных настроений в городе путем развития территории. Как пример можно привести города Татарстана, где благодаря повышению уровня компетенций местных управленцев изменились городская среда и качество жизни. Это касается не только Казани, но и

малых городов. Кардинальная трансформация города ключевым образом изменила настроения населения.

Конечно, в малых городах обучаемость мэров более заметна, чем в мегаполисах, так как проблемы у глав крупных городов масштабнее, например замена всего транспортного обеспечения или вывод промышленного производства из центра города.

Другая сторона медали – мэры городов, которые показывают позитивные результаты, долго на своем месте не задерживаются, они быстро уходят на повышение. Так было с мэрами Новокузнецка и Липецка; и таких примеров становится всё больше. Возникает проблема преемственности. В этом случае хорошей опорой становятся бизнес и его долгосрочные программы развития территории, которые реализуются в контакте с властью. Тогда на первой рабочей встрече мэра с бизнесом компания рассказывает, какие программы сейчас реализуются, на какой они стадии, что еще нужно сделать. И, скорее всего, новый мэр продолжит работать в заданном векторе развития. Однако есть риск отказа от предложенных программ развития.

Также гарантией преемственности может стать участие городов в одной из федеральных целевых программ. Например, если Челябинск участвует в экологической программе до 2028 года, то он будет в ней участвовать независимо от кадровых перестановок.

Агентства развития и мастер-планы как способы развития территорий

Трансформацию территорий можно проектировать через так

называемые агентства развития. Эта модель хорошо себя зарекомендовала в Норильске, Череповце, Мончегорске и других городах. Такая площадка позволяет выстраивать взаимодействия участников процесса, учитывать интересы каждой стороны и находить консенсус. В эту же модель продуктивно вписывается мастер-планирование, которое сегодня активно развивается, уже имеется много успешных примеров: Тобольск, Дербент, Саров.

Однако есть проблема, с которой сталкиваются непосредственно разработчики мастер-планов: недостаток компетенций у местной власти. Городские чиновники не понимают, чего хотят, что для этого нужно и почему им предлагают именно такие варианты реализации проекта, а не другие. Решить проблему позволит повышение компетенций. Но вопрос — в том, кто будет этим заниматься. «Сколково» разработало три программы, которые учат мэров бизнес-мышлению, формируют профильные компетенции, необходимые для управления развитием города. Имеются также примеры, когда крупный бизнес выступает своего рода коучем для местных администраций.

В качественный мастер-план заложены все параметры развития: и трансформация малого и среднего бизнеса, и кластеры, и акценты. Понятно, как город будет жить следующие 20—30 лет. Но есть риск: если не научить мэров пользоваться этим инструментом, то всё закончится тем, что мастер-план будет храниться в кабинетах для демонстрации высоким делегациям из Москвы, а землю, которая предусмотрена мастер-планом для строительства, например, нового современного кампуса, отдадут застройщикам элитного жилья.

Для того чтобы мастер-план работал, по нему должен быть консенсус у всех стейкхолдеров города, у бизнеса, у жителей. Каждый должен видеть себя внутри этого нового города. Нужна другая идеология, которая не зависит от того, кто сегодня в

городе мэр. Это как Библия. Например, в Шанхае ты можешь открыть кофейню только в том месте, где она предполагается по мастер-плану. Они всё просчитывают на стадии разработки, в том числе потребность в кофейнях. И ты не можешь открыть там что-то другое.

Надуманные проекты никогда не взлетят

Успешные проекты трансформации территории отталкиваются от реальности, надуманные проекты никогда не взлетят. «Давайте мы в маленькой области на севере страны организуем гигантский IT-кластер, и к нам приедут айтишники», — так не получится. Или пример Саранска: в городе, где нет никаких футбольных корней, построили огромный стадион вместимостью с 1/7 местного населения. Естественно, этот проект не помогает развитию города. Но возьмем другой пример. В частности в Перми традиционно много иностранных студентов. И местные власти планируют сделать эту особенность центральным элементом развития города. Очень важно учитывать традиционную специализацию города или региона при формировании долгосрочных планов развития.

Оптимально идти от базы, от болевых моментов (например, транспорта, ЖКХ, медицины), а затем переходить к более тонким и менее универсальным направлениям. Без решения ключевых проблем невозможно дальнейшее развитие. Когда выполнены базовые задачи, можно подумать и о продолжении трансформации, например, сейчас становится популярным туристическое развитие.

Единый реестр федеральных программ

поддержки территориального развития

Существует проблема, тормозящая территориальное развитие: местные власти из-за низкой информированности и проблем с навигацией не могут попасть в федеральные программы и воспользоваться средствами господдержки. Не существует «одного окна», где была бы собрана вся необходимая информация о программах, грантах, субсидиях, нацпроектах. Например, у Минздрава России разработана программа развития медицинского туризма, на которую выделены средства. Но как эти средства получить – города не понимают. Или есть программа нацпроекта «Здоровое население», в рамках которой должно быть организовано 168 км лыжни на человека в каждом городе. Однако механизм подключения к программе не очевиден.

Крупные компании могли бы научить местные власти пользоваться федеральной поддержкой. В их интересах, чтобы за деньгами приходили не только к ним, но и к федеральным властям. Однако инициатива должна идти от государства. Оно должно решить, как сделать инструменты подачи заявки, реализации и, главное, поиска информации доступными и понятными. Кто-то должен показать мэрам и губернаторам всю панель инструментов, которая им доступна.

Безусловно, есть и позитивные примеры использования государственной поддержки. Например, Чувашия освоила механизм подачи заявок и активно участвует в федеральных программах. Татарстан за последние 15–20 лет наладил процесс участия в грантовых программах. В 2006 году власти данного региона реализовали 15 проектов за счет федеральных грантов. Они модернизировали систему здравоохранения на условиях софинансирования: 20% – от региона, 80% – из федерального бюджета. Этими возможностями должны пользоваться все регионы,

а не только отдельные субъекты.