

# Тверской бизнес желает знать

*Стремительность перемен стала нормой современной жизни: то, что еще вчера было последним словом науки и техники, сегодня стало привычным и обыденным, а перспективное, казалось бы, направление или отрасль вдруг теряет свою актуальность. Чтобы успешно работать, бизнесу важно понимать стратегию развития региона, видеть, в какие секторы экономики стоит инвестировать, какие виды бизнеса будут наиболее востребованными*

Наш собеседник — Эдуард БОЗЕ, эксперт, руководитель проектного направления фонда «Центр стратегических разработок «Северо-Запад», один из авторов-разработчиков «Стратегии социально-экономического развития Тверской области на долгосрочную перспективу (на период до 2025 года)»

— Эдуард, вы работали над стратегиями развития многих территорий, в частности, Санкт-Петербурга, Омска, Перми, Архангельской, Тюменской и других областей. В чем, на ваш взгляд, состоят сильные стороны Тверской области? Только ли в ее географическом положении, о котором уже так много сказано?

— С точки зрения географического положения каждый регион уникален — Тверская область в этом плане не исключение, но строить стратегию только на этом невозможно. Мы занимаемся стратегическим планированием в тверском регионе не первый год и имели возможность проанализировать то, что произошло с областью, на протяжении длительного времени, и, как мне кажется, нам удалось уловить существенный тренд, который, как правило, упускается из виду: Тверская область стала жертвой индустриализации и соседства с Москвой, причем это продолжается очень долго. Судите сами: в XX век Тверская губерния вошла с населением 2,7 млн человек (и это без учета нескольких районов, которые на тот момент входили в состав других областей), а к началу XXI века численность жителей сократилась более чем вдвое. Последний экономический взлет области был связан с льноводством, с которого в России, собственно, и началась индустриализация, — лен был основным экспортным материалом, а Тверская губерния входила в семерку его основных производителей. Все последующие этапы индустриализации Тверь только изматывали. Последним ударом для нее стал резкий рост Москвы, связанный с переносом столицы из Петербурга в Москву и советской индустриализацией, в результате которой Тверская область лишилась огромного количества населения. Рост заводов и фабрик в Москве совпал с упадком льноводческой отрасли, и никакой альтернативы, чтобы задержать людей в регионе, на тот момент не было. Все проекты, которые потом реализовывались в Тверской области, размещались здесь либо по остаточному принципу, либо в связи с развитием московского региона. Ярчайший пример этого — Калининская АЭС и Конаковский ГРЭС, появление которых связано с ростом энергопотребления в столице. Длительная индустриализация вызвала упадок системы расселения Тверской области и превращения территории в полупериферию, страдающую от близости Москвы. Впрочем, это не только тверская проблема — Великий Новгород пострадал еще больше, отчасти именно в силу большей отдаленно-

сти от Москвы. Такова историческая подоплека состояния тверской экономики. Однако сегодня, в условиях постиндустриального общества, в котором развитие сферы услуг превалирует над промышленным производством, а качество города приобретает большое значение, Тверь по сравнению с очень многими городами России имеет по-настоящему сильные позиции. Большой плюс Твери — наличие старого центра города. Его достоинство в том, что он создавался для жизни — не для работы, а для жизни. Поверьте мне, если проанализировать ситуацию, то в России обнаружится дефицит городов, которые способны обеспечить высокое качество городской жизни. Такое, например, как Тверь. В принципе, в Европе самым комфортным для проживания считается город с населением 400-500 тысяч жителей — это проверено самой жизнью: большая часть горожан на Западе живет именно в таких городах. В Твери порядка 400 тысяч жителей, рядом — Москва, которая с созданием высокоскоростной магистрали становится неизмеримо ближе. Добраться от нее до Москвы можно будет за 36 минут — быстрее чем с Химок, но Химки — это всего лишь спальный район столицы с центром в виде гипермаркета, а Тверь же способна обеспечить совершенно другую городскую среду и качество жизни.

— Насколько потенциал Твери значим для области в целом?

— Тверь — опорная точка региона. Именно здесь есть достойный внимания инвесторов рынок труда. К примеру, в Конаковском районе в промзоне «Редкино» размещено четыре предприятия. Порядка 90% работающих на них — жители Твери. По сути, они рас-

**Когда промышленное производство и сельское хозяйство регулярно высвобождают большое количество рабочей силы, возникает объективная необходимость систематически развивать сектор услуг, который во многом строится как раз на малом и среднем бизнесе.**

считаны на рынок труда Твери, поскольку конаковский рынок для них слишком мал. На примере других регионов могу сказать, что сегодня инвесторы, такие, к примеру, как «Тойота» или «Форд», которые, заходя на территорию, следят за тем, чтобы на их предприятиях было задействовано не более 1-3% работающего населения, поскольку превышение этого порога создает сложности для инвестора и возлагает на него дополнительные обязательства. Роль градообразующих предприятий современных инвесторов не привлекает.

Должен отметить, что несколько лет назад администрация Тверской области очень четко уяснила, что для этой территории самый приемлемый вариант — неболь-



шие компании. Точнее, это могут быть крупные корпорации, но размещающие небольшой заводик, учитывающий лимиты рынка труда. Яркий пример — компания Schiedel, разместившая в Торжке завод по производству дымоходов.

— Значит ли это, что стратегия Тверской области предполагает уход от крупных предприятий в пользу средних и малых компаний?

— Точнее, речь идет об уходе от крупных промышленных предприятий с огромными коллективами, поскольку производство сейчас становится безлюдным. Оно по-другому организовано и не требует столько человеческих ресурсов как раньше, но при этом завод с пятьюстами рабочих реально способен производить продукции больше, чем вчерашние гиганты с многотысячными коллективами. Мы подошли к тому, что экономический рост сам по себе, а занятость насе-

ления сама по себе. И оказывается, что сейчас для того, чтобы обеспечить занятость, недостаточно привлечь промышленные инвестиции: их приход не ведет к серьезному росту занятости. Поскольку многомиллионный инвестпроект порой может вести к появлению лишь одного-двух десятков рабочих мест, занятость предстоит обеспечивать в других секторах. На фоне, когда промышленное производство и сельское хозяйство регулярно высвобождают большое количество рабочей силы, возникает объективная необходимость систематически развивать сектор услуг, который во многом строится как раз на малом и среднем бизнесе. Очевидно, что прежние работники заводов, фабрик и сельхозпредприятий, куда приходят так называемые безлюд-

Эдуард БОЗЕ, эксперт, руководитель проектного направления фонда «Центр стратегических разработок «Северо-Запад»:

— Мы работаем в различных регионах, и должен отметить, что в Тверской области одна из самых эффективных администраций. Здесь можно получить и помощь, и поддержку, и пользу от общения с органами региональной власти.

ные технологии, должны быть трудоустроены, иметь какой-то доход, иначе они просто уедут с территории. Надо признать, что рынок труда в Твери отличается достаточно высокой территориальной мобильностью. Но когда речь идет о переходе людей в другие секторы, куда важнее мобильность профессиональная, а она значительно ниже: переквалифицировать рабочего завода в программиста сложнее, чем обеспечить для него возможность добраться на работу, к примеру, в то же Редкино. Тем более что приходится менять не только квалификацию, но и психологию людей.

На сегодняшнем этапе идет трансформация ключевых секторов экономики, а вместе с ними меняется рынок труда и система расселения. Иногда это происходит болезненно, что вызывает негатив, но на самом деле это здоровые экономические процессы, которыми можно и нужно грамотно управлять. И если ситуация складывается таким образом, что промышленному предприятию надо модернизироваться, устанавливать новую технологическую линию и увольнять сотни людей, то искусственное сдерживание процесса и попытки сохранить занятость неизбежно приведут к гибели предприятия. Поэтому так важно, чтобы администрация, понимая суть происходящего, работала над созданием рабочих мест в других секторах.

— Только за этот год в Тверской области свыше тысячи бывших безработных открыли собственное дело, обеспечили собственную занятость, а порой и создали рабочие места для других. Причем многие из них пришли как раз в сектор услуг...

— И это логично. В экономике, с одной стороны, должны появиться возможности для всего нового, что только можно реализовать, а с другой — стимулы для того, чтобы модернизация в сельском хозяйстве и промышленности происходила максимально безболезненно для самих предприятий.

— Что и насколько способна изменить в жизни Тверской области высокоскоростная магистраль?

— ВСМ меняет только одно — восприятие пространства. Если дорога от Твери до Москвы занимает 36 минут и при этом поезд останавливается в Твери несколько раз в день, а график его движения составлен грамотно, то, с одной стороны, рынок труда Твери как бы включается в рынок труда Москвы, а с другой — Москва приходит в Тверь в качестве работодателя. Привлекательность территории с точки зрения размещения здесь бэк-офисов и каких-либо других объектов возрастает на несколько порядков. Тверь становится интересной для любой компании, работающей в столице и планирующей расширение, включая таких крупных игроков, как, например, NOKIA. Однако сегодня им прийти пока некуда — нужны соответствующие офисные помещения. И они не намерены их строить, а хотели бы арендовать: не 300-500, а несколько тысяч метров. Причем эти офисы должны соответствовать определенным стандартам качества, иметь соответствующую телекоммуникационную инфраструктуру и так далее.

— То есть должен найтись инвестор, который построит такие офисные центры в расчете на будущих арендаторов?

— В общем-то да. Сама по себе высокоскоростная магистраль, приближая Тверь к Москве, является сильным катализирующим фактором, открывающим новые возможности для прихода в область таких компаний, но не дает оснований для утверждения, что их приход неизбежен. Магистраль нельзя рассматривать как отдельный элемент: если в Твери не будут созданы условия для того, чтобы в город потянулась деятельность федерального уровня, чтобы обеспечивался поток людей, которые постоянно ездят в Москву и обратно, если в Твери мало кто будет выходить и садиться в поезд, то остановку очень быстро закроют. Потому что остановка скоростного поезда отнимает слишком много времени — из-за нее время в пути вырастает с 2 до 3 и более часов. Такая вероятность, увы, тоже существует, поэтому, говоря о тверской остановке на ВСМ, мы акцентируем внимание на том, что нужно реализо-

вать целый набор проектов: привлечь компании, заинтересованные в размещении бэк-офисов, организовать местный девелоперский рынок, способный их этими офисами обеспечить, запустить рынок жилья, в том числе и арендного. Ведь при отсутствии рынка жилья, приходя на территорию, компании сталкиваются с тем, что их менеджеры не могут найти устраивающее их жилье, а местный рынок труда не в состоянии обеспечить крупные компании достаточным количеством специалистов необходимого им уровня.

— Если предположить, что Тверь станет для жителей Москвы или других городов «местом работы», как сейчас многие тверитяне рассматривают Москву, то как это отразится на инфраструктуре города?

— На круглом столе, который на прошлой неделе прошел в Тверском деловом клубе, мы рассматривали своеобразную «пирамиду потребностей», выявляя приоритетность требований, которые предъявляют к городу коренные тверитяне и те, кто приехал сюда за деятельность — чтобы жить и работать. Приоритеты очень отличаются. Те, кто готов сменить место жительства, сохраняя свою деятельность, предъявляют специфические для Твери требования в части организации рабочего пространства — по телекоммуникационным структурам, ресторанам, офисам, аренде жилья, развлекательным услугам и так далее. Местные жители в большей степени предъявляют требования к зарплатам, жилью, качеству социальных услуг. Так что в дальнейшем инфраструктура города будет зависеть от того, по какому пути пойдет развитие города, какие ставки и на кого будут сделаны.

— В проекте стратегии социально-экономического развития региона, которую вы презентовали в Тверском деловом клубе и в департаменте экономики, говорится о том, что область может стать как самостоятельным центром, так и придатком Москвы. От чего это зависит?

— Будущее Тверской области тесно связано с московской агломерацией, которая развивается по определенной траектории. В процессе развития агломерации формируется полицентрическая структура и возникает несколько самостоятельных подцентров. Причем их может быть несколько уровней, например, центр Москвы и подцентры в округах, потом цепочка подцентров за МКАДом, города-спутники и так далее. Если сегодня ограничиться установкой в регионе быстровозводимых заводиков, то Тверь рискует превратиться в хинтерланд и стать территорией, на которую сбрасывается самая дешевая функция, для которой не нашлось места в более плотных слоях агломерации, скажем, в Москве и Подмоскowie. Отводить такому городу, как Тверь, роль хинтерланда было бы неправильно — здесь есть все ресурсы, для того чтобы стать самостоятельным подцентром. Говорить о том, что это так, можно, если город в чем-то уникален и выполняет внутри более сложной системы

не линейную функцию, а обладает чем-то таким, ради чего туда едут люди и размещаются инвестиции, и когда выстраиваются самостоятельные связи, минуя центр агломерации, с другими подцентрами и субъектами за пределами системы. Речь идет о прямых транспортных и бизнес-контактах, прямых товарных потоках и так далее. То есть тверские предприятия, на начальном этапе работая на местный рынок и преимущественно на Москву, в какой-то момент должны будут выйти на другие рынки. Но когда мы имеем дело с заводиками, выпускающими продукцию известной марки и выполняющими решения, которые принимаются в головной компании за пределами территории, о развитии хордовых связей говорить не приходится: для расширения рынка владельцу бизнеса выгоднее поставить еще один заводик, чем выстраивать связи для тверского предприятия. А вот в секторах, связанных с нематериальным производством, с креативной индустрией, индустрией здоровья, развлечений, услуг, все выглядит иначе, поскольку там рынки функционируют по-другому. И именно там, на мой взгляд, лежит пространство возможностей для области. Это означает, что траектория, которую областная администрация когда-то взяла, обозначив ее как ставку на новые

вую очередь малому, отличающемуся высокой мобильностью?

— Учитывая продолжающуюся индивидуализацию в обществе, мегатренды, связанные с социальной трансформацией, и близость Москвы, мы считаем, что в регионе должна развиваться индустрия здоровья. Причем в широком понимании слова — не медицина в чистом виде, не система здравоохранения, а индустрия здоровья по всей цепочке — образ жизни, медикаменты, клиники, пансионаты, дома отдыха и т.д. Этот рынок будет расти очень быстро, тем более что во всем мире индустрия здоровья — ключевой тренд.

Второй перспективный рынок — следующее поколение технологического рынка IT. Если на первом этапе технологий рынка ИКТ ограничивались программным обеспечением и телекоммуникационными вещами, то сейчас это веб-контент, веб 2.0, интерактивная сеть совершенно иного качества. Это другие бизнес-модели, другие управляющие системы. Когда возникает «общество датчиков», оно требует программного обеспечения и мощной постоянной поддержки. Места на этом рынке пока хватит всем.

Третий перспективный аспект — развитие инфраструктуры в плане ресурсоэффективности. Это также мировой мегатренд, кото-

вилнее поставить не гигантскую ПГУ на 450 МВт, а конгрегационную установку на 10 МВт, работающую к тому же на пеллетах или торфяных брикетах, а если есть возможность использовать энергию ветра или установить солнечные батареи с высоким КПД, то этим нельзя пренебрегать. В теплоснабжении тоже назревают перемены. И если пока централизо-

вым трендам. В обществе, которое построено на фрилансе, открытости, открытом коде и электронной инфраструктуре взаимодействия, власть должна быть компактной и находиться на этой технологической платформе. Ее эффективность должна соответствовать эффективности, возникающей вокруг, к примеру, в бизнесе. А иначе будет получаться, что пока инфраструк-

**Чтобы остановка на высокоскоростной магистрали в Твери была оправданной, надо реализовать целый набор проектов: привлечь компании, заинтересованные в размещении бэк-офисов, организовать местный девелоперский рынок, способный их этими офисами обеспечить, запустить рынок жилья, в том числе и арендного, создать соответствующую инфраструктуру.**

ванное теплоснабжение используется в качестве базового источника, а локальные котельные — в виде резервных, то в перспективе все будет наоборот: локальные источники станут базовыми, а централизованные — страховочными. Изменения в энергетике будут происходить, и в Тверской области для этого есть особые условия: есть лес, торф и есть потенциал. Тот, кто, достигнув успеха с локаль-

туру на промплощадке согласовывали, требования к ней успели устареть. Мы работаем в различных регионах, и должен отметить, что в Тверской области одна из самых эффективных администраций. Здесь можно получить и помощь, и поддержку, и пользу от общения с органами региональной власти. На уровне региона сформирован костяк системы управления: бюджетирование, ориентированное



сектора и реиндустриализацию Твери, должна быть немного усилена и переформулирована, с тем чтобы стало ясно: ставка делается, в принципе, на новое. Но если несколько лет назад новым были заводики, работающие на большой московский рынок, который тогда очень активно форматировался, то сейчас это стало обыденным, и пришло время искать следующее поколение нового и в первую очередь заниматься новым. Причем горизонт каждый раз должен отодвигаться.

— Что на сегодняшний день могло бы быть такой новацией? На что имеет смысл ориентироваться бизнесу, в пер-

рый заключается в том, что энергетика, которая технологически развивается скачками, накопила достаточную критическую массу для очередного технологического рывка. Энергетика в виде центральных тепло- и электростанций, больших инженерных сетей, охватывающих весь город, — это продукт технологий 30-40-х годов, которые потом масштабировались, инсталлировались, совершенствовались и т.д. Но сегодня, когда появились технологии, позволяющие резко повысить эффективность различных видов топлива, энергетика готова двигаться, увлекая за собой всю инфраструктуру. Сегодня многим понятно, что при небольшом объеме потребления пра-

ной энергетикой на торфе или на пеллетах, получит не только энергию как таковую, но и откроет потенциальные рынки, на которые можно эту технологию поставлять.

Можно выделить еще пар тройку перспективных тем, но надо понимать, что, хотя рынки и огромные, в них предстоит найти свою нишу. Именно поэтому на первый план выходит вопрос предпринимательской инициативы и готовности бизнеса к новым направлениям.

— Какие требования с точки зрения долгосрочной стратегии предъявляются к власти?

— Она должна быть прогрессивной и соответствовать ключе-

на результат, по-настоящему программный бюджет, где программы действительно работают, существует система оценки их результатов. Заложив эту основу, региональная власть, насколько я знаю, сейчас движется в сторону муниципальных районов, чтобы система управления охватывала следующий слой и была такой же эффективной. В этом плане Тверская область — один из передовых регионов. Но это не значит, что ничего не надо делать, — горизонт, как мы говорили, все время отодвигается, открывая новые перспективы.

Беседовала  
Наталья КОЗЛОВСКАЯ