

# Бизнес и стратегии развития территорий

Теория и практика использования предпринимательской  
инициативы как фактора развития

# Почему я могу об этом говорить

- В 2004-2008 гг в составе **Комиссии по региональному развитию ОПРФ** (под руководством В.Л.Глазычева) провел анализ более 40 региональных и муниципальных стратегий, 2 из них написал сам
- В 2011-2013 гг преподавал в РАНХиГС на кафедре Управления территориальным развитием. Спецкурсы: **"Политэкономия города"**, **"Управление развитием территорий"**
- В 2013-2014 гг возглавлял ФГБУ **"Российский центр содействия молодежному предпринимательству"**, основная деятельность – вовлечение молодежи в бизнес
- С 2013 г по настоящее время руковожу **Аналитическим центром "Московский Регион"**, основная деятельность – консалтинг региональных администраций по вопросам развития предпринимательства на территориях
- Начиная с 2014 г провел несколько региональных программ акселерации для бизнеса – проект **"Корпоративное предпринимательство"**

# Проблемы существующих стратегий

- "Табличный" стиль стратегирования: целевые показатели и пути их достижения. Отсутствует карта как инструмент.
- Приоритетная установка на привлечение внешних ресурсов (из федерального бюджета или от крупных компаний-"стратегов"). Неумение и нежелание оценивать и мобилизовывать внутренние ресурсы территорий; в результате – "хотелки" вместо стратегий.
- Игнорирование кадрового аспекта: стратегии не отвечают на вопрос "Кто?"
- Отсутствуют интерфейсы для привлечения партнеров – установка "один в поле воин".

# Риски гигантомании

- Власть предпочитает работать с крупными, сомасштабными себе контрагентами. Отчетный момент – "крупные", "прорывные", "вытягивающие" и т.д. проекты.
- Для малого и особенно среднего бизнеса на территориях эти проекты – чаще угроза, чем возможность. Как пример – сетевой ритейл, который уничтожает сначала местную торговлю, а через шаг – и местные производства, лишаящиеся рынка сбыта
- Крупные проекты никак не влияют на макропоказатели – даже создание нескольких тысяч высокооплачиваемых рабочих мест капля в море для миллионного региона

# Разрыв коммуникации

- Пиар большинства крупных проектов в территориях – **провальный**. Показатели вроде роста налоговых поступлений в бюджет или даже рабочих мест – абстракция для наиболее деятельной части населения (кейс - ТОРы и космодром на ДВ).
- Роль населения сводится к роли **пассивного потребителя будущих благ** от реализации проектов. Отсутствует институциональная возможность **активного и взаимовыгодного соучастия**. Как результат – негатив в медиа и от лидеров мнений.
- Акцент на "социалку" и "качество жизни" – также стимулирует сугубо **потребительское**, пассивное отношение местных сообществ к спускаемым сверху задачам развития.

# Малый бизнес: нелюбимое дитя

- Никто и нигде не пытается всерьез делать ставку на **малый бизнес как ресурс развития экономики** региона. Доминирующий подход – МСП как форма массовой самозанятости, т.е. "социалка". Отсюда – популярность химер вроде "социального предпринимательства".
- Нет понимания, как **выводить МСП за пределы узких локальных рынков** (в основном – потребительских), на которых они сейчас работают. Систематическая работа по **встраиванию субъектов МСП в межрегиональные, общестрановые и глобальные цепочки** не ведется.
- Существующие программы поддержки МСП – в скрытом виде **та же бюджетная "социалка"** (лизинг, субсидирование процентных ставок, субсидии, гарантийные фонды и т.п.)

# Альтернативный подход

## Основные принципы:

- Развитие предпринимательства – ключ к развитию территорий. Предприниматель как агент развития
- Главная проблема в поддержке МСП – не ресурсы или инфраструктура, а кадры. Основной сдерживающий фактор – дефицит предпринимательских компетенций
- В сфере МСП может и должно работать централизованное планирование и управление портфелями проектов
- Картирование территорий – ключ к пониманию проблем развития МСП, ориентированных на потребительские рынки
- МСП могут и должны работать и зарабатывать не только на локальных, но и на общестрановом и даже глобальном рынке. Роль власти – создать интерфейс доступа к ним
- Взаимодействие с местными сообществами (не только предпринимательским, но и НКО) уже на этапе разработки стратегий – ключевой фактор успеха их реализации

# Как это работает

- В стратегии регионального развития определяется приоритетный набор отраслей экономической специализации субъекта
- Совместно с локальным бизнес-сообществом организуется проектный конвейер, дающий на выходе портфель проектов по каждому из направлений
- Проводится картирование территории на предмет выявления ключевых дефицитов, считаются объемы локальных рынков и средняя рентабельность по направлениям (совместно с муниципалитетами и представителями НКО)
- Портфельные проекты потоково анализируются на предмет возможностей получения всех форм господдержки, проводится подготовка документов на ее получение
- Привлекается пул инвестиционных и инфраструктурных партнеров (банки, инвестфонды, институты развития), каждый из которых отбирает из портфеля проекты под свои требования
- Организуется централизованное обучение предпринимателей работе с портфельными проектами
- Отдельно идет работа с пулом проектов, рассчитанных на внешние (за пределами субъекта) рынки сбыта по сопровождению их выхода на эти рынки



# Томская программа: цифры

- 110 компаний-участников программы
- 217 человек в обучающем контуре
- 76 проектов в единой онлайн-базе по 5 направлениям Стратегии развития региона (от 10 до 20 проектов по каждому из направлений)
- 11 лучших на инвестиционно-проектной сессии (с участием банков и инвестфондов)
- 5 месяцев и 3 этапа работы программы
- 5 компаний, вышедших на новые рынки за пределы региона благодаря программе

# Резюме

- Успех реализации стратегий – в привлечении партнеров
- Партнеры могут и должны быть не только внешними, но и внутренними
- 2 ключевых внутренних партнера – локальный бизнес и локальное гражданское общество
- Крупные контрагенты – стратегические инвесторы, федеральные структуры, госкомпании, банки, фонды, институты развития – могут работать не с единичными крупными проектами, а с набором небольших при условии их стандартизации и упаковки в единый пул
- На повестке дня – формирование универсальных проектных стандартов для проектов развития территориального и местного уровня