

Татьяна Колчина

За оранжевой чертой

В ходе последнего Гайдаровского форума, прошедшего в Москве в последних числах января, президенту Татарстана был презентован в первой редакции масштабный документ, описывающий желательный сценарий развития региона на ближайшие 15 лет



Ж

елательный для того, чтобы Татарстан, и без того лидирующий по многим показателям среди регионов, сопоставимых с ним по уровню социально-экономического развития, стал лидером едва ли не во всем. «Стратегия развития Татарстана до 2030 года» была передана лично в руки главе региона заместителем директора международного центра социально-экономических исследований «Леонтьевский центр» доктором экономических наук, профессором **Борисом Жихаревичем**.

Документ включает в себя три основных блока: «Стратегия накопления человеческого капитала: магнит для лучших», «Стратегия пространственного развития Республики Татарстан» и «Экономика: стратегия кластерной активации». Каждый из них, в свою очередь, состоит из нескольких флагманских проектов, в рамках которых будут реализованы основные мероприятия, выполнение которых должно обеспечить реализацию Стратегии «Татарстан-2030».

Работа над документом заняла без малого два года. «Субпорядчиками» «Леонтьевского центра» выступили несколько экспертных организаций, в числе которых мировой лидер консалтинговых исследований компания EY (бывший Ernst & Young), «Центр независимых социологических исследований» и «Аналитический центр «Эксперт-Урал».

Уровень открытости обсуждения сам Жихаревич называет беспрецедентным: в отличие от документов, подобным программам социально-экономического развития Татарстана на определенный период, разрабатываемых в тиши министерских кабинетов, рождение Стратегии «Татарстан-2030» сопровождалось публичными обсуждениями, рабочими встречами, интервью, проектными семинарами и т.д. Всего работало 13 проектных площадок — отраслевых, территориальных и по направлениям конкуренции. В общей сложности, за время разработки в мероприятиях, проводимых в рамках разработки Стратегии (а таковых было более 40), приняло участие более 2,5 тыс. человек.

Беседу с журналистом «ЭТ» Борис Жихаревич начал с краткого экскурса в историю создания Стратегии.

«До июня прошлого года отвечать на вопрос «Для чего нужно стратегическое планирование в масштабах регионов и всей

PRESIDENT.TATARSTAN.RU

«Работа над Стратегией породила свой язык. Я для себя впервые сформулировал мысль — «региональная стратегия — это рассказ о регионе на языке будущего»

страны?» можно было по-разному. Но когда летом 2014-го был принят федеральный закон «О стратегическом планировании», вариантов не осталось: документ предписывает всем субъектам федерации, федеральным органам исполнительной власти разработать стратегии

Законопроект в министерствах и экспертном сообществе обсуждался очень долго — чуть ли не восемь лет, однако был внесен в Государственную Думу только после того, как прямое указание на этот счет Правительству РФ попало в «майские Указы» **Владимира Путина**. Естественно закон приняли очень резко. Тема рефреном звучала в последние три года на форуме «Стратегическое планирование в регионах и городах России» (участники называют его между собой Форумом стратегов). На последнем, прошедшем в октябре 2014 года, руководитель Отделения стратегического планирования регионального развития Совета по изучению производительных сил (СОПС) **Ирина Гришина** транслировала общие настроения регионов: с одной стороны — какая радость, закон, наконец, принят, с другой — о ужас, как же нам все это реализовать? Закон, действительно, очень сложен, если реализовывать его в полном объеме. Это, в каком-то смысле, возвращение к планированию советского типа, но в отсутствие единого координирующего органа — Генплана. Я, например, не вижу органа, который мог бы двигать сейчас эту машину, хотя против планирования в принципе, вроде бы, никто не возражает.

Вообще, впервые термин «стратегическое планирование» в новой России прозвучал примерно в середине 90-х, мы его услышали от наших зарубежных коллег. Они к вопросу стратегического планирования развития территорий подходят примерно так, как к планированию в бизнесе: в основе стратегического планирования лежит постулат о необходимости конкурировать. А чтобы успешно конкурировать, необходимо понять, кто твои конкуренты, оценить свое положение относительно конкурентов, и, наконец, выявить свои конкурентные преимущества и развивать их».

Инициативы: декларация о намерениях или действия

— **Борис Савельевич, за что же конкурируют российские территории?**

— В первую очередь, за людей. Это, собственно, и есть главная мысль Стратегии «Татарстан-2030». Кроме того, территории, естественно, конкурируют за инвестиции, за туристов, за привлечение крупных международных событий. В этом Татарстан, надо сказать, весьма преуспел, даже не имея до недавнего времени определяющего стратегии развития региона документа.

— **Коль скоро на законодательном уровне необходимость заниматься стратегическим планированием была закреплена**

немногим больше полугодия назад, а над Стратегией «Татарстан-2030» Леонтьевский центр начал работать почти два года назад, это стал инициатором разработки Стратегии? Вновь президент Татарстана?

— История инициативы создания Стратегии «Татарстан-2030» довольно проста. Отправной точкой послужила стратегия развития Казани до 2015 года, разработанная в 2003 году с участием Леонтьевского центра. Когда срок реализации стратегии был близок к завершению, наши заказчики из столичного исполкома обратились к президенту РТ с мыслью о необходимости обновления и пролонгации документа. Реакция Минниханова была весьма неожиданной: он предложил заняться разработкой подобного документа для всей республики. После этого довольно долго шли обсуждения, какой должна быть Стратегия развития региона и нужна ли она в принципе. Были проведены несколько брифингов-исследований, результатом которых стал вывод: стратегия однозначно нужна, ибо Татарстан обладает рядом преимуществ по сравнению с другими территориями, и не все из них используются эффективно.

— **В таком случае, были ли достигнуты показатели, заявленные в стратегии развития Казани?**

— Специально мы детальным анализом не занимались. Но я точно знаю, что по определенным показателям Казань не просто достигла расчетных цифр, но превзошла их, причем досрочно. Например, одним из проектов, заложенных в стратегию, было развитие и совершенствование жилищно-коммунальной сферы. И, насколько я знаю, Казань лидирует среди российских городов по объемам капитального ремонта, да и сама бизнес-среда на рынке жилищно-коммунальных услуг в городе достаточно конкурентна. Кроме того, Казань может послужить примером для многих территорий в части развития инфраструктуры поддержки инноваций.

К слову, весьма интересен опыт реализации подобной стратегии в Санкт-Петербурге. Первый такой документ появился еще в 1997 году, и план реализации предусматривал, во-первых, создание системы административного мониторинга хода процесса, а, во-вторых, административное «подталкивание» реализации основных мероприятий. Была разработана соответствующая организационная схема, губернатору города предложили методику, на которую в первые годы активно ссылались, а потом она — формально — перестала работать. Но когда в 2003 году Леонтьевский центр получил задание подвести итоги, выяснилось, что три четверти предусмотренных стратегией мер были выполнены либо даже перевыполнены. Вывод: хорошая стратегия — это документ, который «улавливает» и аккумулирует в себе объективные тренды. А основа успеха ее реализации — это работа не только и не столько

с цифрами, сколько взаимодействие в социальном пространстве с чиновниками, руководителями компаний, экспертами, общественностью. Реальные проблемы сначала обсуждаются с живыми людьми, и лишь потом фиксируются вместе с вероятными возможностями их решения в документе. И даже если что-то осталось не зафиксированным на бумаге, все равно люди, принимающие решения, опираются на ранее выработанные совместные идеи. Это один из самых важных моментов стратегического планирования, и при разработке Стратегии «Татарстан-2030» его удалось реализовать в весьма существенной мере: у нас работало 13 проектных площадок, было проведено порядка 50 мероприятий различного масштаба и формата, включая так называемые поисковые конференции. Что интересно — многие из идей, которые были рождены и сформулированы в ходе таких встреч, стали в итоге для Стратегии брендовыми.

— **Например?**

— Например, понятие «оранжевой черты». На Камской площадке мы проводили одну из поисковых конференций, где исследовалась современная экономика Татарстана, а также обсуждалась цель, которой она должна достичь к 2030 году. На флипчарте, где были обозначены отрасли экономики республики, кто-то из участников обсуждения провел оранжевым фломастером черту, которая разделила современную экономику и экономику будущего. К сожалению, современная экономика Татарстана слабо клиентоориентирована. Это крупнотоннажная экономика, штампующая огромные партии продукции — КамАЗов, нефтепродуктов... Между тем, ваши же специалисты оперировали данными, что номенклатура зарубежных предприятий, сопоставимых по размерам и мощностям с татарстанскими, на порядок и даже на два порядка больше. Зарубежные компании ориентируются на нужды конкретных клиентов и поставляют свою продукцию небольшими и средними партиями. Так вот, экономика Татарстана за оранжевой чертой — это инновационная экономика, постоянно порождающая инновации. Термин «оранжевая черта» стал частью внутреннего сленга, он упоминается в тексте самой Стратегии. Даже обложка документа использует элементы «оранжевой черты».

Вообще, работа над Стратегией породила свой язык. В ходе этой работы я для себя впервые сформулировал мысль — «региональная стратегия — это рассказ о регионе на языке будущего». Мысль появилась именно здесь, поскольку в Стратегии «Татарстан-2030» мы пытаемся оперировать понятиями и терминами, которые будут ходовыми через пять-семь лет. Мы, например, говорим о Волго-Камском метрополисе как о системе расселения, объединяющей три основных ядра — три центра притяжения: Казанскую агломерацию, Камскую (это Набережные Челны

и Нижнекамск) и Альметьевскую. Сейчас они только формируются, но через 15 лет станут вполне зрелыми агломерациями, объединенными системой скоростных связей. Население метрополиса, по нашим оценкам, составит более трех миллионов человек, и это сделает ее заметной на карте конкурирующих регионов — полюсов роста. Мне этот бренд кажется весьма удачным.

Еще один термин, ставший для Стратегии ключевым (придуман, правда, не нами), — это кластерная активация. Те кластеры, которые уже сейчас есть в республике, не являются таковыми по сути, и их необходимо делать реальными кластерами, где все участники тесно взаимодействуют между собой. Прощу заметить — диалектика тут очень непростая: участники кластера, с одной стороны, должны находиться в конкуренции, с другой — объединять усилия для преодоления различного рода барьеров. А главный барьер, сдерживающий развитие всей российской экономики, — низкий уровень доверия в бизнесе. Партнеры, грубо говоря, друг друга «кидают», идеи воруются — и это считается нормальным. В кластере же по умолчанию

уровень доверия между участниками должен быть выше. Вообще, кластеры — это новый формат в экономической и промышленной политике. Одним из основных слабых мест, за которые ученые критикуют типичную промышленную политику — это поддержка отдельно взятых промпредприятий, по не всегда понятным критериям отобранных. Поддержка же кластерных процессов — это более масштабная, более широко направленная промышленная политика, которая позволяет добиваться куда более заметных результатов. Велика и роль самих кластерообразующих компаний: важно, чтобы крупные компании охотнее, с меньшими опасениями отдавали на аутсорсинг партнерам по кластеру свои процессы, включая научные, научно-исследовательские, производственные. Только в этом случае реальный толчок получит малое и среднее инновационное предпринимательство в реальном секторе. Кстати, именно в МСП инновации должны внедряться быстрее в силу мобильности, готовности к быстрым изменениям компаний данного сегмента.

— В Татарстане очень любят слово «инновации», употребляя его, порой, абсо-

лютно не к месту. Если в части инновационных процессов сравнивать положение республики с позициями регионов, с которыми мы конкурируем, каковы они?

— В разработке Стратегии участвовал не один только Леонтьевский центр. В частности, тема инноваций была поручена ЕУ (бывший Ernst&Young — прим. ред.). Первое, на что они обратили наше внимание, — неумение измерять уровень инновационности (это общемировая, а не только российская проблема). Те два-три показателя, которыми оперирует официальная статистика, очень ненадежны. Зачастую инновационной принято называть продукцию, не имеющую к инновациям никакого отношения. И одновременно то, что можно считать инновацией по официальной статистике, зачастую в статистике не отражается. Я слышал как-то доклад представителя Ассоциации инновационных регионов (которую возглавляет, кстати, ваш президент) о том, как им удалось увеличить инновационные показатели Чувашии, просто проведя семинар для предприятий по заполнению статистических форм. Да, это муторно, это отнимает время, это кажется незнакомым, предприятиям нет никакого резона напрягаться, заполняя эти формы, но по результату этой работы уровень статистической инновационности экономики Чувашии вырос едва ли не в разы. У Татарстана тоже есть резервы в этой части. Однако для того, чтобы инновации развивались должными темпами, необходимо создать и постоянно поддерживать экосистему инноваций, формировать особую культуру отношения к ним, априори признавать право на ошибку, координировать усилия по поддержке инноваций всех органов и ведомств. Возвращаясь к теме реальных достижений республики в области инноваций, можно сказать, что в некоторых сферах — таких как химия, биология, фармацевтика, у ваших ученых и прикладников есть весьма неплохие результаты.

Одна из ключевых идей экономического блока Стратегии «Татарстан-2030» — переход к так называемой «умной» экономике. Основные мероприятия, в числе которых создание новых, инновационных кластеров в сферах нефтехимии, машиностроения и биотехнологий, будут объединены под брендом «Татарстанская технологическая инициатива». В последнем Послании президента РФ была озвучена идея создания и продвижения российской технологической инициативы. Мы предлагаем подхватить этот призыв, сделать Татарстан лидирующим регионом в реализации этой идеи, продвигнув, таким образом, проекты по поддержке кластеров новой, умной экономики.

— На основе каких исследований разработчики Стратегии пришли к выводу о том, что внедрение татарстанской инициативы повлечет за собой прорыв в экономике?

Татарстан – 2030: ключевые преобразования

Татарстан-2014	Татарстан-2030
Татарстан – передовой регион России	Татарстан – лидер. Центр полюса роста «Волга-Кама». представитель России в глобальной конкуренции
Акцент на качество жизни и социальное развитие	Татарстан притягивает качественный человеческий капитал. Фокус внимания – человек (лидер, талант, творец)
Татарстан – пилотный регион российских экономических и социальных преобразований	Татарстан – лидер в создании «умной экономики», имеющий собственную стратегию достижения лидерства
Множество систем управления и баз данных (больше семи баз данных инвестиционных проектов)	Единая система стратегического управления будущим (цели, индикаторы, меры, проекты)
Президент РТ отвечает за все	Президент делегирует ответственность и контролирует достижение результатов в рамках надежной системы стратегического управления
Громоздкая система органов государственной власти. неразвитость проектного управления	Оптимальная структура органов государственной власти (вице-премьеры по направлениям и укрупненные министерства). Система управления развитием городских агломераций
Мелкие и неинициативные муниципальные образования. нет территориально-пространственных приоритетов	Четкие территориально-пространственные приоритеты: три экономических зоны, три агломерации, волгокамский метрополис. Стратегии муниципальных образований с опорой на саморазвитие
В экономике множество меняющихся приоритетов	Экономические приоритеты: производственные и инновационные кластеры. Портфель приоритетных проектов в рамках кластеров
Нет единого центра ответственности за стратегии и приоритетные проекты – ответственность размыта	Институт кластерной активации – единый институт развития, подотчетный напрямую президенту РТ; сосредоточен на ключевых направлениях развития: кластерах и экономических зонах, через управление стратегиями и приоритетными проектами
Превалирование государства в управлении экономикой и социальной сферой	Включение бизнеса в стратегический процесс на началах сотрудничества при условии наличия собственной долгосрочной стратегии и готовности к преобразованиям
Татарстан – это место, где я живу	Татарстан – это я
Источник: Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года	

— В составе консорциума разработчиков Стратегии за экономический блок отвечала компания AV. Ее специалисты много работали непосредственно с руководителями предприятий и вузов. Были изучены современные технологические тенденции, «прошупаны» возможности для продвижения новых технологий. И вот на этой синергии знаний и компетенций из разных отраслей и было сделано множество выводов. Например, о том, что в республике может быть создано производство нетканых материалов — это стык нефтехимии и легкой промышленности. А для АПК актуален кластер «Чистое питание», объединяющий предпринимателей, занимающихся разработкой, внедрением, производством и сбытом новой высококачественной органической продукции на основе соблюдения соответствующих стандартов производства и применения новых экологически чистых технологий производства и переработки. Этому кластеру могут понадобиться производимые в республике упаковочные материалы, малая техника...

— *Насколько живо реагировали руководители предприятий на предложения компании AV о сотрудничестве?*

— Действительно, перебираться за «оранжевую черту» многим предприятиям нет резона — они и так себя неплохо чувствуют в современной экономике. И им нужны стимулы вроде дешевающей нефти. Это именно

тот случай, когда «чем хуже, тем лучше»: появилась хорошая возможность, что называется, «включить голову» в поисках лучшего. А чтобы переход за «оранжевую черту» носил массовый характер, необходима государственная политика. У Татарстана есть одно очень хорошее преимущество — сильная вертикаль управления. Все крупнейшие предприятия, даже частные, внимательно следят за инициативами власти.

Возвращаясь к теме живости отклика на предложения команды разработчиков Стратегии, стоит отметить, что сотрудники AV были на всех крупнейших предприятиях региона, руководителям которых предлагалось заполнить довольно объемную анкету. Активно откликнулись предприятия машиностроения, авиапрома, нефтехимии и, неожиданно для нас, предприятия ОПК. Пока исследование реализовано примерно на 25 процентов. От каких-то предприятий заполненные анкеты продолжают приходиться и сейчас. Я считаю, это весьма хороший отклик.

Отмечу, одним из условий успешной реализации Стратегии «Татарстан-2030» является наличие собственной стратегии развития самих предприятий. Думаю, для тех, у кого стратегического плана развития до сих пор нет, принятие республиканской стратегии послужит хорошим стимулом к разработке собственной.

— *Борис Савельевич, можно ли из всего сказанного вами выше сделать вывод, что при разработке экономического блока было выявлено наибольшее число слабых мест по сравнению с другими направлениями социально-экономической политики региона?*

— В процессе работы над документом у меня сложилось впечатление, что в Татарстане все знают про новые мировые тенденции, быстрее других реагируют на федеральные инициативы. В других регионах завидуют, когда я рассказываю, как часто Татарстан организует поездки для обмена опытом в разные страны и Запада, и Востока. Однако эта скорость подхватывания нового порой оборачивается тем, что копируется некая внешняя оболочка, а дойти до сути не всегда хватает сил, времени и знаний. Взять ту же кластерную политику. Камский инновационный кластер — это очень хорошая идея, но создавалась она, имея мощный стимул: обещание федеральной власти вливать большие деньги в развитие кластеров. Татарстан, надо сказать, очень внимательно следит за такого рода объявлениями: как только они появляются, рождается инициатива и объявляется новый мегапроект. Да, многое реально делается, но для того, чтобы эта работа начала приносить реальные результаты, нужно время. Центр управления этим Камским кластером толь-



28 января в стенах Минэкономки РТ прошло деловое событие «Квантовый рост бизнеса в условиях кризиса». Организатором выступило ООО «Деловая Россия».

Присутствовали как владельцы бизнесов, так и руководители высшего и среднего звена. Управляющий партнер «Франчайзинг5» Артур Зарипов затронул темы о возможностях поддержки от «Деловой России» для предпринимателей, а также создания и масштабирования франшиз. Руководитель движения «Беги за мной» Денис Волков рассказал о тонкостях «Networking». Тимур Шарафутдинов поведал о нестандартных методах привлечения клиентов. В перерыве был проведен розыгрыш призов от партнеров. Ключевыми партнерами являлись Минэкономки РТ, ЦПП РТ, ТРО ВОО «АМПР», Доставка питьевой воды «Aqua Miracle», «Консультативно-Диагностический Центр «Наш Доктор» и другие. Выражаем благодарность информационному партнеру — деловому журналу «Эксперт-Татарстан». В дальнейшем событие будет проводиться еще масштабнее и продолжит свою миссию — поддержку и развитие предпринимательства в нашей республике и стране.



PRESIDENT.TATARSTAN.RU

Первая редакция Стратегии «Татарстан-2030» была представлена в ходе последнего Гайдаровского форума, прошедшего в Москве в конце января

ко начинает появляться, только сейчас начинает развиваться реальное взаимодействие между предприятиями-участниками.

Охота за головами

— Один из постулатов Стратегии «Татарстан-2030» звучит: «Татарстан — магнит для лучших». Однако цели сделать республику полюсом притяжения светлых голов, причем не только из России, были задекларированы задолго до начала работы над документом. Между тем, есть статистика: 80% наших старшеклассников — стобальников и олимпиадников — уезжают получать высшее образование в Москву, Санкт-Петербург и дальше зарубежье. С этим что делать? В силах ли республика переломить эту тенденцию?

— Надо быть реалистами и понимать, что человек ищет, где лучше. Соревноваться с крупнейшими университетами, агломерационными центрами, можно, но сложно. Поэтому сейчас в программе управления талантами, весьма своевременно республикой принятой, есть мысль о том, что надо не препятствовать отъезду лучших, а делать так, чтобы они потом, после получения образования, работали на Татарстан. А для этого на протяжении всего времени, пока они учатся, необходимо сохранять с ними тесные связи. Впрочем, и сама республика является весьма притягательной для молодежи из соседних регионов. Поток инорегиональных студентов в ваши вузы постоянно растет. Важно сделать так, чтобы после обучения они оставались здесь же работать — среди них очень много одаренных, талантливых людей. Вообще, не столь существенно, чтобы в любом городе сохранялась большая доля коренных жителей — куда важнее

сохранить его идентичность, ядро, привлекательность.

— *Вот вы признаете, что отток лучших будет всегда. В то же время, в Стратегии указано на необходимость увеличивать миграционный поток в Татарстан. Что же это должны быть за люди? Мигранты из ближнего зарубежья и менее благополучных в социально-экономическом плане регионов, занимающиеся тяжелым низкоквалифицированным трудом, квалифицированные рабочие или люди с высшим образованием?*

— В массовом порядке это, прежде всего, должны быть студенты. Те самые талантливые ребята из регионов, которые, побывав однажды в Казани — в гостях или на экскурсии с родителями — захотели бы связать свою дальнейшую судьбу с этим городом. Этот потенциальный миграционный поток наиболее важен и перспективен для Татарстана. Задача же региона (и это четко прописано в положениях Стратегии в разделе «Татарстан — магнит для лучших») — создать такие условия жизни, чтобы студенты не захотели отсюда уезжать и после диплома.

Подчинение вместо инициативы?

— *Третий блок Стратегии «Татарстан-2030» — пространственное развитие. В этой части документа указывается, в частности, на необходимость устанавливать более тесные и продуктивные связи между муниципалитетами и республикой. Насколько сейчас крепки, тесны, жизнеспособны эти связи? Или местное самоуправление в Татарстане — это простое подчинение, следование схеме вертикали власти?*

— Безусловно, то явление, о котором вы говорите, мы наблюдаем. Разработчики Стратегии пришли к выводу, что в республике, увы, есть немало муниципалитетов, которые уже давно являются не центрами местного самоуправления, а частью, встроенной в ту самую вертикаль. Их главы понимают, чьи указания и в какой срок они должны исполнять. Это, может, и неплохо, если бы еще было дополнено какой-то местной инициативой, появлением проектов, рожденных, что называется «снизу». С другой стороны, есть весьма инициативные мэры, которые не знают, что делать с этой инициативой и куда с ней пойти. Да, есть ассоциация муниципальных образований, но, она не для продвижения реальных инвестиционных проектов. Все понимают одно: если хочешь что-то «пробить», правильнее всего выходить на уровень президента. И с этой гиперцентрализацией власти, безусловно, надо что-то делать. В регионе должен быть создан дополнительный канал для поддержки местных инициатив. В качестве такого канала предложен проект, получивший статус флагманского. Это «Волго-Камский поток» — программа развития для 19 муниципальных образований, объединенных береговой линией Волги и Камы. Ключевая идея проекта — развитие неаграрной активности в этих муниципалитетах. То есть рекреационной, туристической, селитебной, где-то — постиндустриальной. Составной частью «Волго-Камского потока» является проект «Чистый путь», предусматривающий, в том числе, реконструкцию и строительство новой дороги по берегу Камы, что улучшит связность пространства в данном регионе. И, следовательно, привлечет новых туристов, а кого-то, быть может, и вовсе подвигнет сюда переехать.

— *В Стратегии сконцентрировано внимание на главенствовании в республике принципов ручного управления. Что необходимо предпринять, чтобы от принципов ручного управления перейти к реальному делегированию полномочий с высшего уровня на более низкий?*

— Вопрос — а надо ли это Татарстану? Стоит ли ломать работающую систему в угоду представлениям о том, что есть абстрактная другая, работающая лучше. Это очень непростой вопрос. Помните — «что русскому хорошо, то немцу смерть»? Не исключено, что для конкретных исторических и ментальных особенностей ручное управление в данной ситуации является наиболее эффективным. Об этом говорит и опыт функционирования постсоветского Татарстана с его очень сильными президентами, готовыми вникать во все и принимать, в принципе, достаточно мелкие для их уровня решения. Татарстан лидирует. С другой стороны, с точки зрения теории управления, сверхцентрализация функций, сложившаяся в РТ, замедляет принятие и реализацию решений.

Надо понимать, что принять решение о делегировании полномочий может только сам президент. Он, по моему мнению, вполне способен на это, поскольку заботится о татарстанском обществе. Вопрос — кому передавать полномочия. Он видит свое окружение, видит министерства, и наверняка у него есть свои представления о том, как необходимо выстраивать систему, эффективную с точки зрения управления (сохранив, в то же время, ключевые точки контроля за собой). Внутренние традиции Татарстана таковы, что мнение первого лица является определяющим если не во всем, то в очень многом.

Мы предложили — и в Стратегию эта идея занесена — создать некую модельную структуру, которая являлась бы своего рода аналогом управленческой структуры PEMANDU, созданной в Малайзии для выработки и продвижения двух стратегических программ. Там, осознав в свое время необходимость реформ, параллельно с планами по реформированию экономики и системы государственного управления создали и центр мониторинга, следящий за реализацией основных положений реформ. Он не является частью единой государственной иерархии — он находится «над схваткой». И работают там не только чиновники, но и приглашенные из бизнеса менеджеры высочайшего уровня. Эта структура уже доказала свою эффективность. У нас проработана подобная модель для Татарстана с учетом его территориальных и экономических особенностей. Мне видится, что этот институт должен быть самокупаемой структурой, функционирующей на проценты от привлеченных в регион инвестиций. Впрочем, у президента на этот счет может быть свое видение.

Цена и цели

— *На какие ресурсы будет опираться республика в реализации заявленных в Стратегии мероприятий? Или деньги здесь второстепенны — вначале надо преодолеть «разруху в головах»?*

— Разруха в головах — это, конечно, главный барьер в реализации каждого начинания. Тем более, столь масштабного, как стратегия развития региона на 15 лет вперед. И правильное выстраивание системы управления, правильное целеполагание — важнейший элемент стратегического планирования. Стратегия, мы пытаемся отделить в своих представлениях о развитии данной территории «зерна от плевел», вычленив главное.

Собственно, сама Стратегия — это лишь одна из трех частей большого пути. После того, как Стратегия будет принята в окончательной редакции законом Республики Татарстан, должен появиться план мероприятий по реализации Стратегии. А планом задаются конкретные целевые установки, связывающие воедино показатели — достигнутые и прогнозные — государственных программ, через которые сегодня идет все финансирова-

ТАТАРСТАН СЕГОДНЯ – ЭТО:

5 место в России по объему отгруженной продукции

5 место в России по объему промышленного производства

5 место в России по объему экспорта

6 место в России по объему инвестиций в основной капитал

7 место в России по объему ВРП



14 место в России по объему импорта

16 место в России по объему ВРП на душу населения

17 место по уровню среднедушевых доходов населения

23 место по объему иностранных инвестиций

31 место по уровню среднемесячной начисленной заработной платы



ние (если уж мы заговорили о финансовых ресурсах). После того, как первая редакция Стратегии была сдана, начались «мозговые атаки» и дискуссии по поводу верстки плана конкретных действий. Не забывайте, что необходимость разработки Стратегии продиктована, в том числе, федеральным законодательством, а упомянутый выше закон содержит только общие формулировки: методические разъяснения Минэкономразвития должен сделать только к концу этого года. Однако Татарстан, как всегда желая быть впереди всех, хочет принять окончательную редакцию Стратегии одновременно с планом мероприятий. Я думаю, это произойдет ближе к маю-июню.

— *А вы сами являетесь сторонником принципа «все и сразу»? Нет ли опасений, что в погоне за показателями в очередной раз хорошая идея так и не будет реализована до конца?*

— План мероприятий, на мой взгляд, мог бы стать для Татарстана своего рода антикризисной стратегией. Но я понимаю и руковод-

ство республики, которое стремится к идеальной схеме. Так что сейчас мы сверстаем план мероприятий в рамках идеологии Стратегии на весь период ее реализации. Но надо понимать, что сама Стратегия будет регулярно корректироваться и обновляться. Не исключено, что первая корректировка потребуется уже к концу 2016 года, поскольку по федеральному закону именно с 1 января 2017 года все документы планирования по всей России должны быть выстроены с учетом требований закона, которые пока не прописаны в подзаконных инструкциях. Следующий шаг — разработка новых или обновление существующих государственных программ. В которых прописываются точечные мероприятия, и куда уже активно включен Минфин, отслеживающий балансировку бюджетных финансовых ресурсов.

Впрочем, ресурсы — это не только и не столько бюджет. Это, в первую очередь, инвестиции. Инвестиции, я бы сказал, в инфраструктуру приманивания человеческого капитала. ■