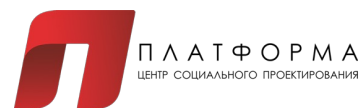




БИЗНЕС И ТЕРРИТОРИИ

СРЕДА ЖИЗНИ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНЦИИ ЗА ПЕРСОНАЛ

Февраль, 2023



ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

ОНЛАЙН-ОПРОС НА ОСНОВЕ ПАНЕЛИ

(2–9 декабря 2022 года)

1300

В 4 индустриальных регионах, жители регионов от 18 лет, квотирование по полу, возрасту и типу населённого пункта

ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРВЬЮ

(10 ноября–20 декабря 2022 года)

20

С представителями крупного бизнеса

10

С представителями экспертных центров, экспертами по развитию территорий

15

С представителями органов власти

Нижегородская область

Красноярский край

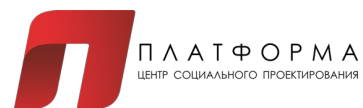
Республика Татарстан

Челябинская область



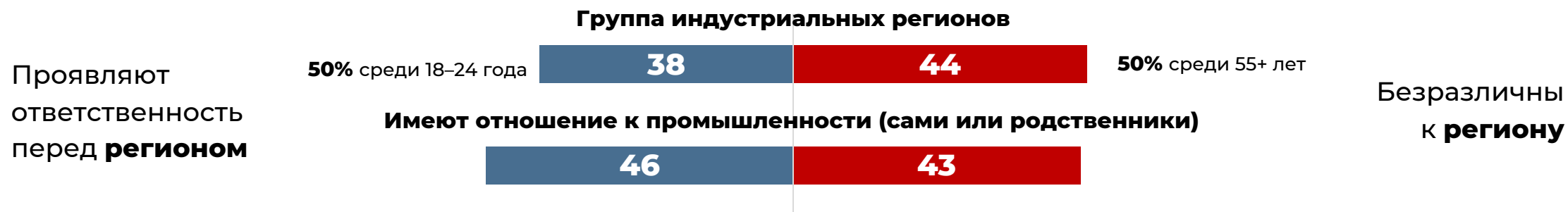
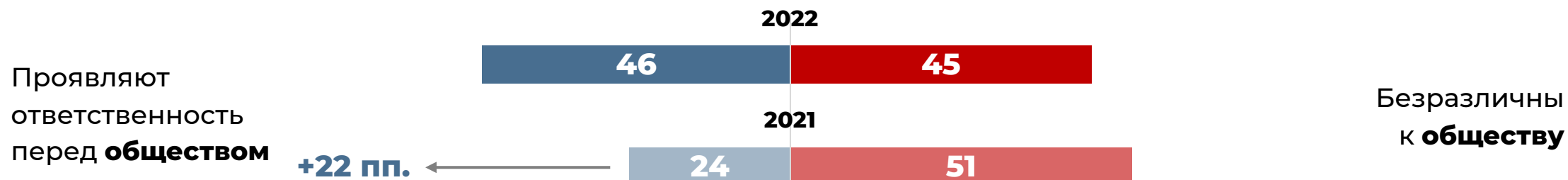


1. КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ 2022 ГОДА



«МЫ ВСЕ В ОДНОЙ ЛОДКЕ»

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ (ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОПРОС, НОЯБРЬ 2022 ГОДА)



ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ДИНАМИКИ ОТНОШЕНИЯ:

- ВЛИЯНИЕ МОМЕНТА — БИЗНЕС В РОЛИ ПОСТРАДАВШЕГО;
- НАКОПИТЕЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

ОБНУЛЯЮТСЯ НЕГАТИВНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ, БИЗНЕС НАЧИНАЕТ ВОСПРИНИМАТЬСЯ КАК ФАКТОР СТАБИЛЬНОСТИ — ОТКРЫВАЕТСЯ ОКНО ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ РЕПУТАЦИИ.

ЗАМЕТНОСТЬ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ БИЗНЕСА НАСЕЛЕНИЮ

НАСЕЛЕНИЕ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ РЕГИОНОВ, ОСВЕДОМЛЕННОЕ О СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ

Социальные проекты коммерческих компаний из каких сфер наиболее заметны в вашем регионе?

(в % от тех, кто слышал о программах, до двух ответов)



Известность зависит от присутствия компании в регионе.

На федеральном уровне более заметны проекты ритейла — это направление бизнеса в целом имеет более широкий охват.

Заметен существенный разрыв между массовым и экспертным восприятием.

КОМПАНИИ, ПРОЕКТЫ КОТОРЫХ ИЗВЕСТНЫ В БОЛЬШИНСТВЕ РЕГИОНОВ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ГРУППЫ:

- «Газпром»/«Газпром Нефть»
- ЛУКОЙЛ
- СИБУР
- «Транснефть»
- «Росатом»

ОЖИДАНИЯ УСИЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ РОЛИ

30% СЧИТАЮТ, ЧТО
СИТУАЦИЯ **УХУДШИТСЯ**

19% СЧИТАЮТ, ЧТО
СИТУАЦИЯ **УЛУЧШИТСЯ**

26% СРЕДИ 18–24 ГОДА
37% СРЕДИ РАБОТНИКОВ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Важно, чтобы компании усиливали
свои социальные программы, даже если
придётся экономить



Важно, чтобы компании сокращали
свои социальные программы ради сохранения
стабильности производства

Компании увеличат
поддержку регионов

35% среди
18–24 года



Компании сократят
свои расходы на социальные
программы

ОБЩЕСТВО ОЖИДАЕТ БОЛЬШЕГО ВКЛЮЧЕНИЯ БИЗНЕСА, ПРОЯВЛЕНИЯ СОЛИДАРНОСТИ.

**КОМПАНИИ НЕ ПЛАНИРУЮТ ЗНАЧИМОГО СОКРАЩЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ. КРИЗИС
СКОРЕЕ СПОСОБСТВОВАЛ БОЛЬШЕЙ ПРАГМАТИЗАЦИИ И РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ.**

НАИБОЛЕЕ ЗАМЕТНЫЕ В БИЗНЕС-СРЕДЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ



Карта построена на основе анализа интервью с экспертами: подсчитывались спонтанные упоминания компаний в вопросе о лидерах территориальных политик. Чем ближе к центру и больше шрифт – тем чаще упоминались бренды

КРИТЕРИИ ЛИДЕРСТВА НА ЭКСПЕРТНОМ УРОВНЕ

КРИТЕРИЙ	ОПИСАНИЕ
Системность	Комплексные программы, предусматривающие долгосрочную стратегию, направленные на системные изменения в целевых сферах. Примеры: «Норникель», «Северсталь», СИБУР
Интеграция и партнерство	Вовлечение различных акторов в реализацию социальных проектов, вертикальное (между разными отраслями, НКО, властью) и горизонтальное (внутри отрасли) партнерство. В том числе за счёт создания диалоговых площадок и координационных центров. Примеры: ОМК, «Северсталь»
Социальный инжиниринг	Формирование условий для инициатив снизу, возможностей для запуска автономных, не связанных с компанией процессов развития в регионе. В том числе за счёт поддержки сообществ, предпринимательства. Примеры: «Металлоинвест», СИБУР, «Норникель»
Инвестиции в человеческий капитал	Создание социальных лифтов, возможностей для самостоятельного развития. В том числе образовательные программы как для внутренней, так и для внешней аудитории. Примеры: «Сбер», РЖД, ТМК
Масштаб	Количество направлений, поддерживаемых компанией, распространение практик на большое число территорий. Управление практиками в рамках одной модели. Примеры: «Росатом», РЖД
Органичность	Социальные проекты как органичное продолжение основного бизнеса, использование ресурсов и компетенций компании. Примеры: «Сбер», «Яндекс», X5 Group, «Билайн», «МТС»

ТЕРРИТОРИИ КАК БИЗНЕС-АКТИВ И ФАКТОР КОНКУРЕНЦИИ ЗА КАДРЫ

Конкуренция корпоративных брендов дополняется конкуренцией территориальных. При этом битва за кадры всё больше носит внеотраслевой характер. Пока нет дифференциации кадровых стратегий: удержания и привлечения персонала, имеющих ряд значимых отличий.

ФОРМИРОВАНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ПРОГРАММ

Наблюдается движение в сторону удлинения горизонта планирования, разработки комплексных стратегий, структурно меняющих территории и рассчитанных на срок от 3 до 15 лет. Компании закладывают долгосрочные цели, а также стремятся к большей гибкости проектов с учётом меняющейся социальной среды.

УХОД ОТ ПОЛИТИКИ ОТВЕТА НА ЗАПРОСЫ ВЛАСТИ К СОБСТВЕННОЙ ПРИОРИТЕЗАЦИИ

Наблюдается отход от восприятия территорий как сферы социальной ответственности; социальные инвестиции плотнее связываются с основной деятельностью, становятся частью бизнес-процессов. Участие в развитии территории приобретает более прагматичный характер, ориентированный на конкретные цели компаний.

ПРИЗЕМЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ — ПОИСК БАЛАНСА: «ПРОГРЕССОРСТВО» VS БАЗОВЫЕ ЗАПРОСЫ

В логике конкуренции территорий за персонал меняется приоритезация целей. Яркие и креативные проекты уходят на второй план, так как не могут выступать ключевым аргументом удержания/привлечения. Однако простой откат на базовый уровень может привести к потере ярких черт социального бренда, утратить эмоциональную составляющую.

ПОИСК МОДЕЛИ ОБЪЕДИНЕНИЯ РЕСУРСОВ

Среда — непрерывный континуум, требующий комплексного, а не лоскутного подхода к развитию. Отдельная компания не может самостоятельно изменить среду. Наблюдается движение в сторону коллабораций разных компаний друг с другом и с государством.



2. БОРЬБА ЗА КАДРЫ КАК СТИМУЛ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ



КАДРОВЫЙ ГОЛОД

Есть ли на предприятиях вашего города дефицит персонала? (в % от опрошенных, один ответ)

62% замечают дефицит персонала в своем городе



ДЕФИЦИТ КАДРОВ ОСОЗНАЕТСЯ И БИЗНЕСОМ (ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ ОПРОШЕННЫЕ КОМПАНИИ), И НАСЕЛЕНИЕМ РЕГИОНОВ.

В КАЧЕСТВЕ АРГУМЕНТА БОРЬБЫ ЗА КАДРЫ ВАЖНО ДЕМОНСТРИРОВАТЬ ЧЕЛОВЕКУ **НЕ ТОЛЬКО ТО, СКОЛЬКО ОН БУДЕТ ЗАРАБАТЫВАТЬ, НО И ТО, В КАКОЙ СРЕДЕ ОН БУДЕТ ТРАТИТЬ СВОИ ДЕНЬГИ.**

ЗНАЧЕНИЕ ФАКТОРОВ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НА ТЕРРИТОРИИ БУДЕТ НЕИЗБЕЖНО ВОЗРАСТАТЬ.

УДЕРЖАНИЕ И ПРИВЛЕЧЕНИЕ — РАЗНЫЕ СТРАТЕГИИ



ESG Альянс



УДЕРЖАНИЕ

ПРИВЛЕЧЕНИЕ

УЗЛОВАЯ ТОЧКА

Принятие решения об отъезде

Выбор направления переезда

**ОБРАЗ
ТЕРРИТОРИИ**

Гордость, локальный патриотизм

Сравнение с другими, поиск преимуществ

**НАБОР
АЛЬТЕРНАТИВ**

Региональные центры, миллионники,
Москва, Санкт-Петербург

Индустриальные центры, возможности
для работы по специальности

ОБЪЕМ ЗАПРОСА

Компенсация дефицитов, социальные
связи как сдерживающий фактор

Демонстративный уровень, заметные
характеристики среды, возможности

**ВРЕМЕННОЙ
ГОРИЗОНТ**

Неопределённо длительный период, в
том числе на несколько поколений

Временная релокация, территория как
этап карьеры, оптимально — до 5 лет

БИЗНЕСУ НА ДАННОМ ЭТАПЕ СВОЙСТВЕННО СМЕШИВАТЬ ЭТИ СТРАТЕГИИ, ХОТЯ ВАЖНЕЕ ПРОВЕСТИ РАЗЛИЧИЕ.

ОСТАТЬСЯ ИЛИ УЕХАТЬ?

ПОЧЕМУ Я ОСТАЮСЬ?

ОТСУТСТВИЕ ЯВНОГО РАЗДРАЖИТЕЛЯ,

создающего постоянную фоновую проблему (например, сложности со здоровьем, ситуация на работе)

ОТСУТСТВИЕ АЛЬТЕРНАТИВ с явным конкурентным преимуществом (от +25% к текущему вознаграждению)

ВСТРОЕННОСТЬ В МЕСТНЫЙ СОЦИУМ (большой набор горизонтальных связей, возможность наполнять досуг, в том числе наличие инфраструктуры)

ОТСУТСТВИЕ БЕСПОКОЙСТВА О БЛИЗКИХ (в первую очередь о семье) — для них есть рынок труда и образование. Окружение не мотивирует к переезду

ЛОКАЛЬНЫЙ ПАТРИОТИЗМ (уникальные аргументы в пользу своей территории, которые можно противопоставить мотивам к переезду («Мы, северяне, отличаемся особым характером: здесь не подведут»))

ОЩУЩЕНИЕ ДИНАМИКИ (довод «Завтра будет лучше», связанный с этим интерес к будущему)

СРЕДА СОЗДАЕТ ИНЕРЦИЮ, УСПОКАИВАЕТ: ОБЪЕМ УСИЛИЙ ДЛЯ РЕЛОКАЦИИ НЕ СТОИТ ГИПОТЕТИЧЕСКИХ ВЫГОД.

ПОЧЕМУ Я УЕЗЖАЮ?

НАЛИЧИЕ СИЛЬНЫХ И ПРОДУМАННЫХ АРГУМЕНТОВ («Есть свои преимущества и в моей работе, и у территории»)

ВЫГОДНАЯ АЛЬТЕРНАТИВА («Ни в текущей компании, ни в любой другой компании моего города нет конкурентоспособных предложений»)

ПЕРЕЕЗД КАК ТРАМПЛИН, ПЕРСПЕКТИВЫ В ДРУГОМ МЕСТЕ (возможности профессионального развития, роста уровня жизни)

ГОТОВНОСТЬ БЛИЗКИХ К ПЕРЕЕЗДУ И АДАПТАЦИИ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ (в том числе возможности занятости и самореализации на новом месте)

ВРЕМЕННАЯ РЕЛОКАЦИЯ («Я осознаю, что мой переезд будет временным. Но на этот срок я найду возможности расширить свои связи, войти в среду близких людей, поддерживать собственные привычки»)

БОЛЬШАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ДРУГОЙ ТЕРРИТОРИИ (есть условия, чтобы поддерживать уровень развития, не чувствовать себя отрезанным от цивилизации, сохранять высокую мобильность)

СРЕДА РАБОТАЕТ НА СИЛЬНЫЕ АРГУМЕНТЫ В ПОЛЬЗУ ПЕРЕЕЗДА ДЛЯ ПРОВЕРКИ СОБСТВЕННЫХ УНИКАЛЬНОСТИ И СИЛ.

КАЧЕСТВО СРЕДЫ КАК ФАКТОР ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА



ЖИЛИЩНЫЙ ФОНД И ИНФРАСТРУКТУРА ЖКХ

Существующие проблемы

- Недостаточный объем ЖФ
- ЖФ не обновляется
- Изношенность и низкое качество ЖФ
- Значительный износ инфраструктуры ЖКХ

Мероприятия

- Программы арендного жилья
- Развитие механизмов ГЧП и МЧП



ЗДРАВООХРАНЕНИЕ

Существующие проблемы

- Дефицит кадров
- Износ капитальных фондов и отсутствие оборудования

Мероприятия

- Льготы/субсидирование приобретения жилья



ОБРАЗОВАНИЕ И КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Существующие проблемы

- Дефицит квалифицированных кадров
- Низкие темпы воспроизводства кадров

Мероприятия

- Развитие сетевых и корпоративных университетов



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Существующие проблемы

- Недостаточность начального капитала
- Слабый потребительский спрос
- Дефицит кадров

Мероприятия

- Информационная поддержка
- Льготы при участии в госзакупках

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ В СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫХ СФЕРАХ ПОВЫСИТ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ГОРОДОВ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ

КЕЙС СИБУРА: МОЖНО ЛИ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОГРАММАМИ УДЕРЖАТЬ ЛЮДЕЙ?

НАСЕЛЕНИЕ ТОБОЛЬСКА



ХОТЕЛИ БЫ ОСТАТЬСЯ

	18-24 года	45-59 лет
2022	40%	83%
2020	31%	54%

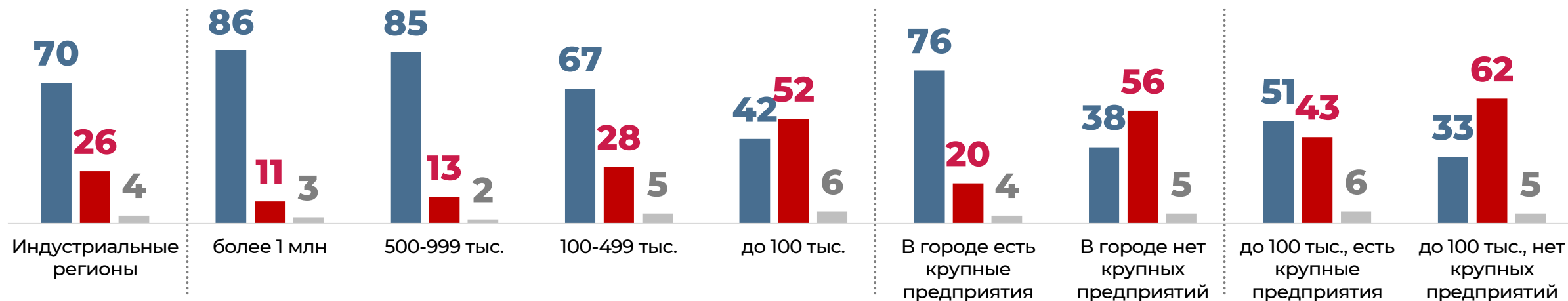
СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ СИБУР В ТОБОЛЬСКЕ 2018-2022:

- СТРОИТЕЛЬСТВО АЭРОПОРТА (ОТКРЫТ В 2021 ГОДУ)
- 40 ОБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ
- РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ ПРОСТРАНСТВ
- ПОДДЕРЖКА СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
- РАЗВИТИЕ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ
- РЕСТАВРАЦИЯ ПАМЯТНИКОВ ИСТОРИИ



3. УСТОЙЧИВОСТЬ ТЕРРИТОРИИ И ДОЛГОСРОЧНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

ПРОМЫШЛЕННОСТЬ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНА



- В моем городе в целом есть всё, чтобы хорошо жить, зарабатывать и развиваться, особенно если есть желание
- В моем городе скорее нет условий и возможностей для развития, зарабатывания денег и комфортной жизни
- Затрудняюсь ответить

В ГОРОДАХ С НАСЕЛЕНИЕМ ДО 100 ТЫС. ЛЮДИ ВИДЯТ МЕНЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ОДНАКО НАЛИЧИЕ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОВЫШАЕТ ОПТИМИЗМ. **ПРОМЫШЛЕННОСТЬ ВЫСТУПАЕТ КАК ЯКОРЬ, НАПОЛНЯЕТ ТЕРРИТОРИЮ СМЫСЛОМ.**

УДЛИНЕНИЕ ГОРИЗОНТА

5 ЛЕТ

Строительство инфраструктуры

10 ЛЕТ

Трансформация территории,
эффект точек роста

15 ЛЕТ

Отложенный эффект, новые кадры

НАБЛЮДАЕТСЯ ДВИЖЕНИЕ В СТОРОНУ **ДОЛГОСРОЧНЫХ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОГРАММ**, КОМПАНИИ ХОТЯТ ВИДЕТЬ ДАЛЬНИЕ ГОРИЗОНТЫ СВОИХ ИНВЕСТИЦИЙ

ПРИМЕРЫ: СИБУР, НОРНИКЕЛЬ, СЕВЕРСТАЛЬ, РУСАЛ

БАЗОВЫЕ ЗАПРОСЫ

Закрытие универсальных
потребностей

ГРУППОВЫЕ ЗАПРОСЫ

Сегментация аудитории и
приоритезация внутри групп

ПРОГРЕССОРСТВО

Социальный инжиниринг и
формирование запросов

КОМПАНИЯМ **ВАЖНО БАЛАНСИРОВАТЬ** МЕЖДУ ШИРОКИМ ЗАПРОСОМ, СПЕЦИФИЧЕСКИМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП И СОЦИАЛЬНЫМ ИНЖИНИРИНГОМ.

КЕЙС «НОРНИКЕЛЯ»: СОВРЕМЕННАЯ КОМПАНИЯ = СОВРЕМЕННЫЙ ГОРОД

2017 год. Создание Агентства развития Норильска

2018 год. Проведение комплексного исследования — сегментация и запросы

2019 год. Создание мастер-плана развития — 11 приоритетных направлений

2021 год. Утверждение Комплексного плана социально-экономического развития **до 2035 года** — 120 млрд руб. (более 80 млрд рублей из средств «Норникеля»)

КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОГРАММЫ

- **Поэтапная трансформация и долгий горизонт:** каждый этап подготавливает последующий
- Сегментация населения и изучение **запросов узких групп**
- **Базовая инфраструктура** как фундамент развития: жильё и социальная сфера
- **Кадровое наполнение** объектов: условия для подготовка внутри региона и привлечение извне
- **Развитие технологий:** индустриальный парк со строительным кластером — вывод строительства на окупаемость

**ДЛЯ ДОЛГОСРОЧНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ ТЕРРИТОРИИ ВАЖНЫ
ЦЕЛЕВОЙ ГОРИЗОНТ И БАЗОВАЯ ИДЕЯ.**

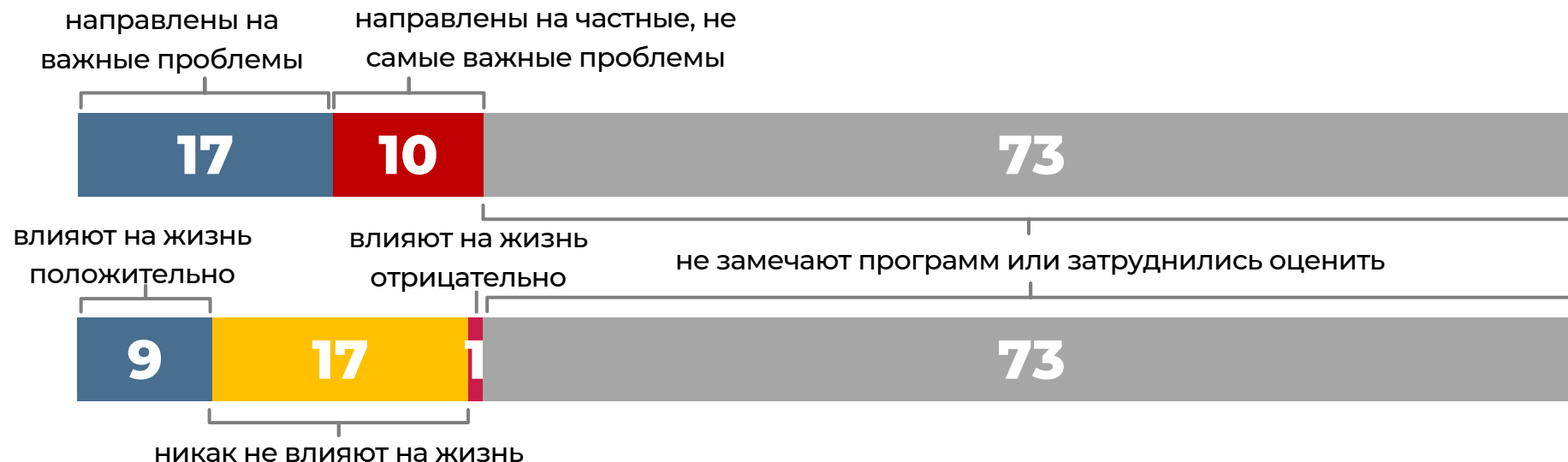


4. ПРАГМАТИЗАЦИЯ: ОТ РЕПУТАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЭФФЕКТАМ

ОТВЕЧАЕТ ЛИ БИЗНЕС СОЦИАЛЬНЫМ ЗАПРОСАМ?

29%

СЛЫШАЛИ
О ПРОГРАММАХ
БИЗНЕСА



У НАСЕЛЕНИЯ СЛАБО ВЫСТРАИВАЕТСЯ СВЯЗЬ МЕЖДУ ПРОЕКТАМИ БИЗНЕСА И СОБСТВЕННОЙ ЖИЗНЬЮ. ЦЕЛЕСООБРАЗНО ВЫДЕЛЯТЬ ОДЕЛЬНЫЕ СЕГМЕНТЫ ДЛЯ БОЛЕЕ ТОЧЕЧНОГО ВЛИЯНИЯ.

МОЛЕКУЛЯРИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА, ПОЯВЛЕНИЕ ОСОБЫХ КУЛЬТУРНЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ СЕГМЕНТОВ МОГУТ ДЕЛАТЬ НЕДОСТАТОЧНЫМ «КРУПНОБЛОЧНЫЙ» ПОДХОД, НО И ПОГОНЯ ЗА «УНИКАЛЬНЫМ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ» ДЛЯ УЗКИХ ГРУПП ПРИВОДИЛА К ПОТЕРЕ БАЗОВЫХ ЗАПРОСОВ. ВАЖНО СОЧЕТАНИЕ ОБОИХ ПОДХОДОВ.

ОБЩИЙ ЗАПРОС НАСЕЛЕНИЯ К БИЗНЕСУ

ТОП-5 ЗАПРОСОВ ЖИТЕЛЕЙ ГРУППЫ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ РЕГИОНОВ

Как Вы считаете, во что в первую очередь нужно вкладываться коммерческим компаниям?

(в % от опрошенных, до трех ответов)



Единый социальный запрос не сформирован, направления распределены практически равномерно.

ВОЗНИКАЕТ РАЗВИЛКА:
УНИВЕРСАЛИЗАЦИЯ
(ОРИЕНТАЦИЯ НА
БАЗОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ)
ИЛИ **КАСТОМИЗАЦИЯ**
(ВЫДЕЛЕНИЕ
ПОТРЕБНОСТЕЙ
ОТДЕЛЬНЫХ ГРУПП)
СОЦИАЛЬНЫХ
ИНВЕСТИЦИЙ.

НАСЕЛЕНИЕ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ РЕГИОНОВ

ИДТИ ЗА ШИРОКИМ ЗАПРОСОМ ИЛИ ИСКАТЬ УЗКИЕ СЕГМЕНТЫ?

УНИВЕРСАЛИЗАЦИЯ

КАСТОМИЗАЦИЯ

АУДИТОРИЯ

- Всё население территории
- Профилирование на основании социально-демографических характеристик

- Узкие сегменты и однородные группы, представляющие интерес для бизнеса
- Профилирование на основании интересов, практик и ценностей

ВОЗМОЖНОСТИ

- Универсальность программ
- Удобное масштабирование на несколько регионов
- Меньшая трудоемкость исследований и аналитики

- Формирование лояльных сообществ
- Учёт специфики образа жизни на территории
- Конкретизация комфорта

ОГРАНИЧЕНИЯ

- Размывание социального эффекта
- Риск сохранения специфических дефицитов
- Большой объем инвестиций в инфраструктуру

- Необходимость точечных, трудоемких исследований
- Сложность масштабирования и администрирования
- Риск потери базовых запросов

МОЛЕКУЛЯРИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА, ПОЯВЛЕНИЕ ОСОБЫХ КУЛЬТУРНЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ СЕГМЕНТОВ МОГУТ ДЕЛАТЬ НЕДОСТАТОЧНЫМ «КРУПНОБЛОЧНЫЙ» СОЦИАЛЬНЫЙ ПОДХОД. НО И ПОГОНЯ ЗА «УНИКАЛЬНЫМ ПРЕДЛОЖЕНИЕМ» ДЛЯ УЗКИХ ГРУПП ПРИВОДИЛА К ПОТЕРЕ БАЗОВЫХ ЗАПРОСОВ. ВАЖНО СОЧЕТАНИЕ ОБОИХ ПОДХОДОВ.

КЕЙС РУСАЛА: ИНСТРУМЕНТ СОПОСТАВЛЕНИЯ ТЕРРИТОРИЙ

Сейчас идет поиск инструментов сопоставления территорий.

Федеральный уровень: ВЭБ.РФ — ИНДЕКС КАЧЕСТВА ЖИЗНИ

Пример корпоративного инструмента: РУСАЛ — ИНДЕКС КАЧЕСТВА ЖИЗНИ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Направление	Итоговый балл Индекса	Жилищные условия	Доход и работа	Здоровье	Образование	Мобильность	Благоустройство	Экология	Безопасность	Общество	Работа и отдых	Гражданские права	Удовлетворенность
Волгоград	55	28	61	63	47	43	62	40	61	88	39	65	64
Шарыповский район	52	62	54	46	34	56	80	55	51	64	75	62	41
Красноярск	50	42	73	50	35	52	85	48	53	21	43	66	59
Саяногорск	49	51	36	56	43	41	31	72	57	55	35	29	51
Бокситогорск	43	56	30	33	25	41	78	66	62	37	33	36	67
Шелеховский район	40	43	51	42	24	48	48	38	34	15	29	31	67
Тайшет	37	21	51	50	16	30	8	49	22	25	13	47	58

Анализируемые территории расположены по мере уменьшения интегрального значения Индекса (от лучшего результата к худшему)

Тепловая карта позволяет как сравнивать территории по каждому направлению, так и выявлять сильные стороны и зоны развития для каждой территории

Хороший результат могут показывать территории, показывающие сбалансированное развитие по всем направлениям (без явных преимуществ и недостатков)

Индекс хорошо иллюстрирует наличие комплекса проблем по различным аспектам социально-экономического развития у отстающих территорий



5. ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. ВЛАСТЬ КАК МЕДИАТОР

РОССИЯ РАЗНЫХ СКОРОСТЕЙ



ВОЗНИКАЕТ КЛАССИЧЕСКИЙ «ЭФФЕКТ МАТФЕЯ»: БЕДНЫЕ РЕГИОНЫ БЕДНЕЮТ ЕЩЁ БЫСТРЕЕ. РЕШЕНИЕ — ВЫРАВНИВАНИЕ СИТУАЦИИ ЗА СЧЕТ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ПРОГРАММ. НУЖНО В БОЛЬШЕЙ МЕРЕ ИХ НАПРАВЛЯТЬ В РЕГИОНЫ, ГДЕ НЕТ ПОДДЕРЖКИ СО СТОРОНЫ БИЗНЕСА.

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ В ПРОМЫШЛЕННЫХ ГОРОДАХ. РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ БИЗНЕС-МУНИЦИПАЛИТЕТЫ



СОВЕТСКИЙ,
РАННИЙ ПОСТ-
СОВЕТСКИЙ

ДЕВЯНОСТЫЕ

НАЧАЛО
НУЛЕВЫХ

НАЧАЛО
ВТОРОГО
ДЕСЯТИЛЕТИЯ

КОНЕЦ
ВТОРОГО
ДЕСЯТИЛЕТИЯ

ПОСЛЕДНИЕ
ГОДЫ

0

1

2

3

4

5

ПОЛНЫЙ КОНТРОЛЬ

Моногород — социальный сервис, развитие территории подчинено производственной логике. Население — ресурс. Директор предприятия — центр силы и ответственности.

КТО КРУЧЕ — перетягивание каната

Сбрасывание социалки, разрыв связей. Борьба за политический контроль. Кризис местных бюджетов. Бизнес - в роли пожарной команды.

ДАВАЙТЕ ДОГОВОРИМСЯ

Система соглашений бизнес-город-регион: социальные инвестиции в обмен на преференции. Появление первых крупных проектов.

ОПЕКА

Бизнес усиливает системную поддержку, но ищет границы ответственности. Город — партнер. Включение городских сообществ, ставка на урбанистику.

ОБРАЗ БУДУЩЕГО

Формирование совместного видения развития. Ставка на человеческий капитал. Кризис объектного подхода. Появление комплексных программ, стратегий.

ГОРОД КАК АКТИВ

Понимание территории через конкуренцию за кадры. Удлинение горизонта, политика глубокой трансформации среды. Возрастание императива социальности со стороны государства.

ЦЕНТРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

НА КОГО МОЖНО РАССЧИТЫВАТЬ В КРИЗИС?

Участникам опроса предлагалось расставить варианты по местам в порядке убывания возможной поддержки в кризис: на кого рассчитывать в первую очередь, во вторую и т. д. Чем меньше ранг, тем лучше.

МОЖНО РАССЧИТЫВАТЬ ТОЛЬКО НА СЕБЯ И СВОЮ СЕМЬЮ

Средний ранг — 2,1

I место – 35%
II место – 17%
III место – 13%
IV место – 16%

I

НА ФЕДЕРАЛЬНУЮ И РЕГИОНАЛЬНУЮ ВЛАСТЬ

Средний ранг — 2,2

I место – 30%
II место – 22%
III место – 15%
IV место – 14%

II

НА ОБЩЕСТВЕННЫЕ СТРУКТУРЫ

Средний ранг — 2,7

I место – 7%
II место – 26%
III место – 27%
IV место – 19%

III

НА БИЗНЕС

Средний ранг — 3,0

I место – 9%
II место – 16%
III место – 24%
IV место – 32%

IV

БИЗНЕС ПОКА НЕ ВОСПРИНИМАЕТСЯ КАК ЗНАЧИМЫЙ ИСТОЧНИК ПОДДЕРЖКИ В КРИЗИС.

ОДНАКО ГРУППА ПОДДЕРЖКИ ЕСТЬ: 25% СТАВЯТ БИЗНЕС НА I ИЛИ II МЕСТО.

ДОМИНИРОВАНИЕ ПОЗИЦИИ «РАСЧЁТ НА СЕБЯ», С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ГОВОРИТ О НЕДОВЕРИИ К ИНСТИТУТАМ, С ДРУГОЙ — О РОСТЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ, УХОДА ОТ МОДЕЛИ ПАТЕРНАЛИЗМА.

МЕТРИКИ КАЧЕСТВА

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА БИЗНЕСОМ

(1–10 БАЛЛОВ)

7,8

Качество взаимодействия с
региональными и муниципальными
органами власти

6,8

Общий уровень эффективности
социальной политики российского
бизнеса

**ЭКСПЕРТЫ ГОВОРЯТ КАК О НЕОДНОРОДНОСТИ
СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ БИЗНЕСА РАЗНОГО
МАСШТАБА И ПРОФИЛЯ, ТАК И ОБ ОТНОШЕНИЯХ
ОРГАНОВ ВЛАСТИ В РАЗНЫХ РЕГИОНАХ.**

СРЕДНЯЯ ОЦЕНКА ВЛАСТЬЮ

(1–10 БАЛЛОВ)

7,5

Качество взаимодействия с бизнесом в
области реализации социальных
проектов

7,6

Общий уровень эффективности
социальной политики российского
бизнеса в вашем регионе

7,9

Соответствие социальных программ
бизнеса запросам населения вашей
территории

БИЗНЕС И ВЛАСТЬ КАК ОПЕРАТОРЫ СОЦИАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ



БИЗНЕС

ВОЗМОЖНОСТИ

- Гибкость и адаптивность проектов
- Возможности привлечения экспертизы, использования научного подхода в развитии среды
- Более быстрая и в итоге более дешевая реализация проектов с участием бизнеса
- Отсутствие «эффекта колеи» и формального подхода, характерного для чиновников

ОШИБКИ И РИСКИ

- Подход с позиции сверху без учёта мнения населения и обсуждения с его активной частью
- Слабая координация с местной властью
- Ориентация на мнение власти, а не жителей
- «Заливание деньгами» и инерция практик
- Передача власти объектов, которые она не в состоянии обслуживать

ВЛАСТЬ

ВОЗМОЖНОСТИ

- Доступ к федеральным программам финансирования
- Роль интегратора ресурсов различных акторов
- Синхронизация территориальной стратегии и национальных приоритетов
- Формирование предложений бизнесу с учётом дефицитов территории и существующих ограничений

ОШИБКИ И РИСКИ

- Ориентация на формальные KPI, «палочная система» оценки эффективности
- Отсутствие диалога с населением и местными сообществами
- Смещение акцента на «латание дыр» вместо комплексного развития и стратегического планирования
- Инерционность мышления и подходов к развитию территорий, «эффект колеи»

НУЖНЫ ИНСТРУМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ОБЕСПЕЧИВАЮТ ИНТЕГРАЦИЮ РЕСУРСОВ, ЦЕЛЕЙ, СОВМЕСТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ВАЖНО НАЛАДИТЬ ДИАЛОГ МЕЖДУ ВЛАСТЬЮ, БИЗНЕСОМ И ОБЩЕСТВОМ.

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ ТЕРРИТОРИЙ



**НЕОБХОДИМО ОПРЕДЕЛИТЬ ИСТОЧНИК ФИНАНСИРОВАНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ,
НАПРАВЛЕННЫХ НА РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ**

ДЛЯ ЗАТО И ИНЫХ ОСОБЫХ ГОРОДОВ

Создание координационного совета

В составе: представители крупнейших предприятий, малого и среднего бизнеса, научного сообщества, органов власти.

Функции:

- разработка стратегий развития и плана мероприятий;
- контроль за реализацией проектов;
- меры поощрения для бизнеса и граждан.

ДЛЯ ОСТАЛЬНЫХ ТИПОВ ТЕРРИТОРИЙ

Институт развития города (АНО, фонд)

В составе: представители крупнейших предприятий, органов власти

Функции:

- разработка стратегий развития и плана мероприятий;
- подготовка необходимых документов для участия в существующих федеральных и государственных программах;
- реализация иных проектов совместно с корпорациями и организациями.

**ТРЕБУЕТСЯ ПЕРЕОСМЫСЛИТЬ ТО, КАК ДОЛЖНА БЫТЬ УСТРОЕНА СИСТЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
ОРГАНОВ ВЛАСТИ И БИЗНЕСА, КАКИЕ НУЖНЫ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ.**

НАРАСТАНИЕ ДЕФИЦИТА ПЕРСОНАЛА — ФОКУСИРОВКА ПРОГРАММ НА УДЕРЖАНИЯ И ПРИВЛЕЧЕНИИ СОТРУДНИКОВ

Риск дефицита ресурсов для перелома ситуации. Зонирование территорий для привилегированных групп.

РЕГИОНАЛИЗАЦИЯ СТРАНЫ, УСИЛЕНИЕ РАЗРЫВОВ МЕЖДУ ТЕРРИТОРИЯМИ

Риск социальных дисбалансов — желание создавать привлекательные условия для «своих».

РОСТ ОЖИДАНИЙ ОТ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ

Риск радикализации требований. Реанимация темы несправедливой приватизации.

НОВЫЕ ВОЛНЫ МОБИЛИЗАЦИИ И ПРОБЛЕМА АДАПТАЦИИ ВЕРНУВШИХСЯ ФРОНТОВИКОВ

Риск изменения социальной среды в регионах.

РЕПРИОРИТАЗИЦИЯ ПРОГРАММ, УХОД НА УРОВЕНЬ БАЗОВЫХ ЗАПРОСОВ

Риск потери направлений, связанных с качеством человеческого капитала.

КООПЕРАЦИЯ — НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ СОЦИАЛЬНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Появление коллаборативных проектов и новых решений, объединение ресурсов для трансформации среды.