



---

# Стратегия комплексного развития г. Твери

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОМПАНИИ COLLIERS  
INTERNATIONAL UK  
МАРТ 2011 Г.

---

COLLIERS INTERNATIONAL UK

ПОДГОТОВЛЕНО ДЛЯ МУП «ГОРПРОЕКТ» И  
АДМИНИСТРАЦИИ Г. ТВЕРИ

#### ГРУППА ПО РАБОТЕ С ЗАКАЗЧИКОМ

##### МУП «Горпроект»

Илья Беликов, генеральный директор  
Алексей Петраков  
Алёна Шиманская

##### Администрация г. Твери:

Василий Толоко – Глава администрации  
Игорь Колесников – главный архитектор  
Андрей Воробьев – начальник департамента экономики,  
инвестиций и промышленной политики  
Александра Ильина – начальник отдела инвестиций  
Андрей Корт - аналитик

##### Руководство проектом:

Александра Ильина

#### ПРЕДСТАВИТЕЛИ COLLIERS INTERNATIONAL UK PLC

Ричард Тибботт – директор, автор заключения  
Дэн Андерсон – независимая оценка проекта  
Анна Эдвардс – аналитик  
Тим Джоунс – аналитик

Контроль редакции	
Статус	ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ
Идент. № проекта	J1078SIFT B51284
Идент. № документа / название файла	J1078_Tver_Economic_Strategy_Report_draft14on_23feb2011 final sent by Richard to Alex4.docx
Дата	27 February 2012

#### Исполнитель: Colliers International UK PLC (ПООО)

Компания зарегистрирована в Англии и Уэльсе, рег. № 4195561

Юридический адрес:

9 Marylebone Lane, London W1U 1HL (Мэрилебон Лейн 9, Лондон)

Тел. +44 (0) 20 7935 4499

[www.colliers.com/uk](http://www.colliers.com/uk)

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>1</b>	<b>вводная часть</b>	<b>8</b>
1.1	исходные данные и цель исследования	8
1.1.1	Значение стратегии экономического развития	8
1.1.2	влияние экономической ситуации в россии на стратегию экономического развития твери	9
1.1.3	региональный потенциал и конкурентоспособность твери	10
1.1.4	взаимосвязь стратегии экономического развития и девелоперской деятельности	11
1.1.5	технический и контрактный статус документа	12
<b>2</b>	<b>ТВЕРЬ: СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЕГО ИТОГИ</b>	<b>13</b>
2.1	ключевой момент: остановка спада и начало возрождения твери	13
2.2	общая экономическая картина в г. Твери в 2010 г.	13
2.2.1	Текущие показатели экономики города	13
2.2.2	социально-экономическая ситуация в твери в 2010 г.	15
2.2.3	ситуационный анализ - плюсы и минусы	16
2.2.4	общие умозаключения	18
2.3	доводы в пользу стратегической модернизации	20
2.3.1	величина требуемых преобразований	20
2.3.2	постиндустриальная экономика: проблема занятости и повышение производительности труда	20
2.3.3	утечка талантливых специалистов, капитала и потребительских доходов в москву	21
2.3.4	социальные последствия и необходимость перемен	21
2.3.5	экономика твери - сильные и слабые аспекты	22
2.3.6	позиционирование твери в условиях конкурентного рынка	23
<b>3</b>	<b>СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОСНОВА МОДЕРНИЗАЦИИ</b>	<b>29</b>
3.1	задачи социально-экономического оздоровления и развития однопрофильной экономики	29
3.2	Общий обзор стратегии экономического развития твери	30
3.2.1	Замысел	30
3.2.2	обязательные стратегические приоритеты	30
3.2.3	пять задач стратегии экономического развития	30
3.2.4	пять программ стратегии экономического развития	30
3.2.5	универсальные аспекты стратегии экономического развития	31
<b>4</b>	<b>ПРОГРАММЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ</b>	<b>33</b>
4.1	программа 1 – недвижимость как основа новой экономики	33
4.1.1	экономические факторы сферы недвижимости, требующие внимания	33

4.1.2	Возможности для инвестиций в рамках программы развития сферы недвижимости	35
4.1.3	проблемы на российском рынке недвижимости	38
4.1.4	срочные меры практического характера	38
4.1.5	прогресс в вопросах политики землепользования	39
	Контроль городской структуры и стратегии экономического развития в контексте генплана развития	39
	Совершенствование законодательства в сфере недвижимости и повышение качества обмена информацией	39
4.1.6	ПОСЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ	40
4.2	Программа 2 – формирование перспективных навыков и умений	41
4.2.1	состояние рынка труда в России	41
4.2.2	Акцент на образовании и профессиональной подготовке может помочь Твери сохранить и нарастить кадровый потенциал	41
4.2.3	начинания в рамках программы 2	42
4.2.4	последующие шаги	43
4.3	программа 3 – позиционирование твери как благоприятного рынка для инвестиций	43
4.3.1	Тверь котируется достаточно высоко в плане привлекательности для бизнеса	44
4.3.2	позиционирование твери как бренда	45
4.3.3	участие в конкурсах на получение прямых инвестиций	45
4.3.4	Инвестиционное партнёрство как основа организации маркетинга	46
4.3.5	47	
4.3.6	47	
4.3.7	47	
4.3.8	47	
4.3.9	47	
4.3.10	последующие шаги	47
4.4	Программа 4 - Качество жизни, улучшение жилого фонда и пригородов («Тверь - славный уголок»)	48
4.4.1	Какое значение это имеет для экономики?	48
4.4.2	Повышение качества социального жилого фонда	48
4.4.3	требуется обеспечить быстрое развитие индивидуального жилищного строительства в твери	49
4.4.4	Прогнозируемый потенциал и рекомендации	49
4.4.5	последующие шаги	50
4.5	Программа 5 - Улучшение инфраструктуры как залог перемен в экономике и развития сферы недвижимости	50
4.5.1	Партнёрство и роли в инфраструктурном развитии	50
4.5.2	Транспортное сообщение и стратегическая система автомобильных и железных дорог	50

4.5.3	Основные проблемы в тепло-, электро- и водоснабжении	51
4.5.4	Необходимость комплексной стратегии транспортного развития для обеспечения экономического развития	51
4.5.5	Информационно-коммуникационные ресурсы	51
4.5.6	Рекомендации	52
4.5.7	Последующие шаги	52
4.6	Универсальный аспект «А»: доступные ресурсы - партнёрство и инвестиции	52
4.6.1	Использование возможностей партнёрства	52
4.6.2	Финансовые инновации в государственном секторе	52
4.6.3	Партнёрство и финансовое сотрудничество государственных субъектов	53
4.6.4	Партнёрство с частным сектором	53
4.6.5	одна стратегия - совместное осуществление	54
4.7	универсальный аспект «Б»: организация и стимулирование при осуществлении стратегии	54
4.7.1	Обзор - четыре общих принципа экономического и социального возрождения	54
4.7.2	Методы стимулирования развития экономики и сферы недвижимости	57
4.7.3	Мотивация и налоговое финансирование экономики услуг	59
4.7.4	Приоритет в организационной схеме - стратегия развития сферы недвижимости	59
4.7.5	Организация реализации стратегии	60
4.7.6	Сотрудничество Администрации г. Твери и специализированной организации по реализации стратегии	61
4.7.7	Инвестиции в повышение компетенции ТВТ и городской администрации.	61
<b>5</b>	<b>ЦЕЛИ, РЕЗУЛЬТАТЫ И СЦЕНАРИИ</b>	<b>62</b>
5.1	25-летний период модернизации	62
5.1.1	Регулярная корректировка стратегии	62
5.2	МОНИТОРИНГ – учёт корректных экономических показателей	62
5.2.1	Вопрос применения данных мониторинга в ЕС и их соответствия российским данным	62
5.2.2	Системы хозяйственного руководства	63
5.2.3	Получение аналитических данных по экономическим показателям	63
5.2.4	Выбор существенных показателей	63
5.2.5	Показатель 1: валовая добавленная стоимость на душу населения	64
5.2.6	Показатель 2: степень экономической активности	65
5.2.7	Показатель 3: общее число хозяйствующих субъектов и их величина	65
5.2.8	Показатель 4: чистые капитальные затраты в	

	промышленности	66
5.2.9	Показатель 5: структура занятости	66
5.2.10	Показатель 6: освоенность высоких технологий	67
5.2.11	Показатель 7: уровень безработицы	67
5.2.12	Показатель 8: средний уровень доходов	68
5.2.13	Показатель 9: доля сотрудников, имеющих высшее / профессиональное образование	68
5.2.14	Показатель 10: стоимость производственных площадей и офисных помещений	68
5.2.15	Показатель 11: имидж и качество эффективного объекта	69
5.2.16	Показатель 12: приток иностранных инвестиций	69
5.2.17	Выведение показателей экономического мониторинга для Твери - иерархия показателей	70
5.2.18	Формулирование целевых показателей для Твери	70
5.2.19	Сценарий базового уровня, годы 1-5 (или на 10 лет)	71
5.2.20	Сценарий среднего уровня, годы 1-10 (или на 25 лет)	71
5.2.21	Сценарий высокого уровня на 10 - 25 годы	72
<b>6</b>	<b>Тверь: первичный план действий в экономике</b>	<b>74</b>
6.1	Самый важный период - первые три года	74
6.1.1	Процесс	74
6.1.2	Содержание	75
<b>7</b>	<b>МОНИТОРИНГ И НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ</b>	<b>78</b>
7.1	Документы, требуемые администрацией г. Твери для экономических и социальных программ	78
7.1.1	Процесс налаживания партнёрства в Твери	78
7.1.2	Документы для осуществления стратегии Партнёрством возрождения Твери	78
7.1.3	Документы для осуществления программы 1 - недвижимость как основа новой экономики	79
7.1.4	Документы для осуществления программы 2 - кадровый потенциал	79
7.1.5	Документы для осуществления программы 3 - инвестиции в Тверь	80
7.1.6	Документы для осуществления программы 4 - качество жизни	80
7.1.7	Документы для осуществления программы 5 - инфраструктура	80
7.2	Ежегодные отчёты Партнёрства возрождения Твери о мониторинге	81

## ПРИЛОЖЕНИЯ 82

<b>1</b>	<b>пояснения по экономическим и социальным вопросам</b>	<b>83</b>
1.1	Социальная ситуация в г. Твери	83

1.1.1	Уровень городского населения: медленное восстановление	83
1.1.2	Хорошие условия для образования	84
1.1.3	приличные условия здравоохранения в условиях недостаточности ресурсов	84
1.1.4	Жилищные условия г. Твери улучшаются, но удовлетворение спроса требует значительных вложений	85
1.1.5	Уровень занятости и покупательная способность потребителей находятся на нормальном уровне	86
1.1.6	Розничные расходы - показатель дискреционных доходов	87
1.1.7	Показатели качества жизни достаточно высоки	87
1.2	Экономическая ситуация в г. Твери	87
1.2.1	Тенденция к снижению в традиционных отраслях и ограниченное проявление экономики нового типа	88
1.2.2	Низкий уровень инвестиций в последние годы замедляет темпы роста городской экономики в Твери	88
1.2.3	Инвестиционные прогнозы и инвестиционный климат медленно улучшаются	89
<b>2</b>	<b>ЭТАЛОНЫ БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ТВЕРСКОЙ ЭКОНОМИКИ</b>	<b>91</b>
2.1	Сопоставление с европейскими городами	91
2.1.1	Выбор городов для сопоставительного анализа	91
2.1.2	Ситуационные исследования	93
2.2	Ключевые выводы для г. Твери	94
<b>3</b>	<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ УКАЗАТЕЛЬ</b>	<b>97</b>
3.1	общая справочная информация	97
3.2	Источники данных	97

# 1 ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

## 1.1 ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ И ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

### 1.1.1 ЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Генеральный план развития экономики Твери задаёт широкую программу целесообразного развития и повышения эффективности экономики города. Окончательный «замысел» (или цель данной стратегии) состоит в том, чтобы способствовать улучшению качества жизни тверичан посредством реализации программы стимулирования экономического и социального развития, а также капиталовложений в инфраструктуру города и недвижимое имущество; посредством рыночных интервенций создать новые рабочие места, повысить производительность труда и доходы.

Данная стратегия экономического развития Твери и генеральный план не ставят себе целью точное и исчерпывающее описание каждого этапа модернизации и действий, предпринимаемых в той или иной сфере экономики. Администрация г. Твери воспользовалась возможностью изучить опыт использования подобных стратегий в североевропейских городах с постиндустриальной односторонне-ориентированной экономикой в Великобритании и Голландии, с целью их модернизации в ходе реализации проекта стратегии экономического развития и генерального плана. В каждом из этих городов власти быстро и гибко реагировали на меняющиеся условия. Мудрость такого подхода хорошо отражена в документе, характеризующем проект модернизации в восточной части Лондона, в результате чего появился преуспевающий район Кэнэри-Уорф.

***«Замысел – это не стратегия; при отсутствии чёткого разграничения замысла и стратегии любой проект экономического развития обречён на неудачу. Правильный замысел должен задавать основные параметры, вселять уверенность, пробуждать стремление и – в хорошем смысле – амбициозность. Он не должен становиться смиренной рубашкой – напротив, он должен быть гибким, хорошо приспособляющимся, способным адаптироваться к новым возможностям и проблемам по мере их возникновения».***

Этот факт стал самым важным выводом из проекта обновления района Сэлфорд Кис в Манчестере (1983), где замысел ограничивался устной формулировкой принципов касательно: а) инфраструктуры; б) прибрежной застройки; в) общественных территорий; г) многофункциональности. Всё это сопровождалось довольно приблизительным, в некотором роде импрессионистским, видением конечного результата и подкреплялось генеральным планом, в котором излагались лишь ключевые объекты инфраструктуры, дающие возможность для развития объекта. Тем не менее, этот подход оказался настолько эффективным в привлечении частных инвестиций, что был использован в разработке модернизированного варианта развития района (1991), а также концепции и рамочной программы модернизации центральной части Сэлфорда (2005).

Генеральный план, возникший вследствие удачного замысла, в большей степени отвечает требованиям рынка и, соответственно, более ценен. Такой план формулирует руководящие параметры и принципы, но при этом не угнетает творческий подход и не ограничивает стремления будущих разработчиков, инвесторов, арендаторов и покупателей. Столь же важно

использовать способность этого процесса к пробуждению интереса участников рынка, увлечь воображение потенциальных инвесторов, преодолеть их сознание риска и сфокусировать их внимание на процветании города в долгосрочной перспективе, преодолев образ мышления, связанный с сиюминутными выгодами и спекулятивными доходами.

### 1.1.2 ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В РОССИИ НА СТРАТЕГИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТВЕРИ

Мировой финансовый кризис поставил под сомнение прогнозы об устойчивости экономического роста России, продолжающегося с 1999 г. Экономический рост последних лет дался стране «достаточно легко» и был в значительной степени обеспечен загрузкой имевшихся свободных мощностей. Последующий рост должен быть обусловлен ростом производительности и конкурентоспособности. Согласно утверждению Института McKinsey,

**«Эффективная Россия - наилучший путь к достижению устойчивого экономического роста и конкурентоспособности страны» (апрель 2009).**

Премьер-министр Владимир Путин в своём выступлении от 8 февраля 2008 высказал сходные мысли:

**«Главная проблема сегодняшней российской экономики – это её крайняя неэффективность. Производительность труда в России остаётся недопустимо низкой. В основных секторах российской экономики должен быть достигнут как минимум четырехкратный рост этого показателя за 12 лет».**

Президент Медведев в ходе встречи с руководством РСПП 8 апреля 2008 г. указал на необходимость системных социальных, экономических и организационных изменений в экономике:

**«Уровень производительности труда - это не только экономическая, но и важнейшая социальная и ценностная проблема. Нужна целая система мер - взаимоувязанных и долгосрочных. И в первую очередь, очевидно, это новая организация модели производства».**

Институт McKinsey предложил 7 шагов по повышению производительности, способных обеспечить масштабное и длительное укрепление российской экономики:

1. стимулирование конкуренции: политики должны устранить законодательные и административные барьеры;
2. значительная оптимизация хозяйственной деятельности – политики должны сосредоточиться на устранении избыточных и ненужных правил и норм, а руководители бизнеса должны использовать "бережливые" методы управления и сосредоточиться на повышении квалификации и управлении производительностью труда;
3. модернизация системы профессионального образования и подготовки перспективных специалистов;
4. реализация программ поддержки мобильности трудовых ресурсов и социальной защиты;
5. минимизация ожидаемого сокращения численности занятых за счёт повышения качества здравоохранения и увеличение занятости женщин и молодёжи на рынке труда;

6. внедрение комплексного подхода к развитию и планированию территорий. Реализация генеральных планов развития городов и создание единой базы данных по земельным участкам, повышение прозрачности согласования и разрешений на районирование территорий.

7. Повышение уровня развития финансовой системы.

Высказанные идеи относительно будущей стратегии имеют положительное значение для подготовки стратегии экономического и социального развития г. Твери и согласуются с предлагаемыми нами программами мероприятий (насколько это в компетенции города и Тверской области).

### 1.1.3 РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТВЕРИ

Рынок не приемлет политических разграничений. Административные границы редко соответствуют экономической реальности, представленной потоками потребителей, рынками труда и инвестиционными сделками. Экономика города Твери оказывает влияние на Тверскую область и в свою очередь испытывает воздействие экономик Москвы и Санкт-Петербурга. Таким образом, стратегия развития Твери призвана подчеркнуть важность местоположения города и необходимость совместных усилий для смягчения деструктивной конкуренции в коридоре от Москвы до Санкт-Петербурга. Стратегическая задача Твери – внести весомый вклад в становление одного из ведущих экономических районов Европы (Хельсинки – Санкт-Петербург – Тверь – Москва). В числе приоритетов при подготовке генплана экономического развития Твери – модернизация Тверской экономики как таковой и обеспечение симбиоза между Тверью и коридором «Москва – Санкт-Петербург».

**Рис. 1. Положение Твери в полосе «Москва – Санкт-Петербург»**

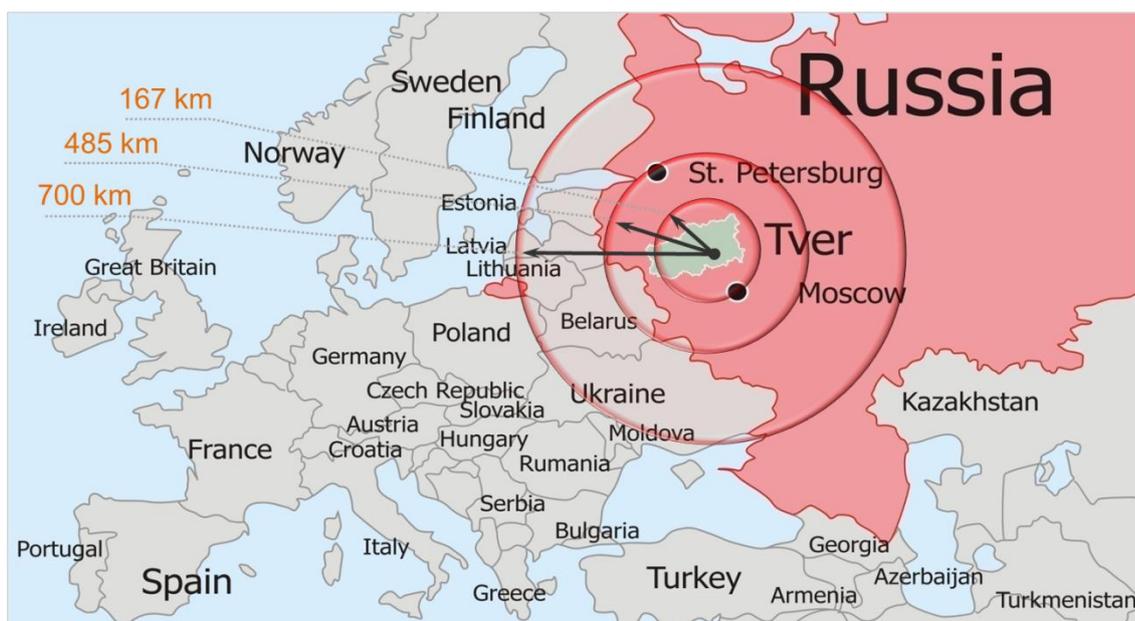
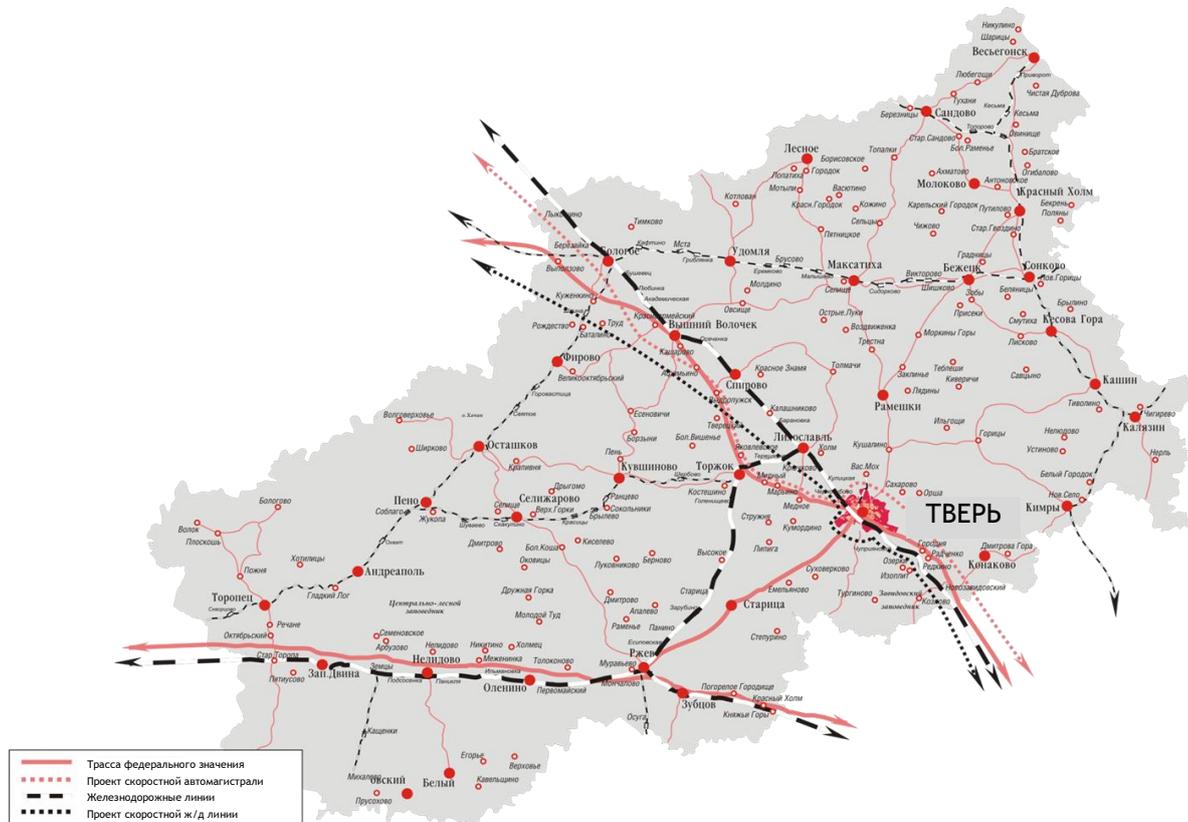


Рис. 2. Положение Твери в Тверской области



#### 1.1.4 ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Опыт экономического развития и возрождения города в постиндустриальный период говорит о том, что сосредоточение внимания на конкретном секторе экономики не является оптимальным вариантом. Более удачное решение – сосредоточиться на «создании условий для общего экономического прогресса» а также на отраслях городской экономики, в которых работает много сильных специалистов. Кроме того, не следует допускать размывания и обобщения стратегий экономического развития и обеспечения иностранных инвестиций – они должны быть чётко ориентированы на те области, где вмешательство государственного сектора экономики может дать максимальный эффект.

Реализация целостной, гармоничной стратегии развития инфраструктуры и сферы недвижимости – это возможность ускорить экономическое и, как следствие, социальное развитие за счёт привлечения в город новых предприятий и инвесторов, тем самым создавая рабочие места и формируя доход в городской бюджет посредством налогообложения. Кроме того, если сосредоточиться на сфере недвижимости, это даст ключ к улучшению городской обстановки и сделает город более привлекательным как для жителей Твери, так и для гостей города. В силу этих причин значительная часть данного заключения будет посвящена вопросам инфраструктуры и недвижимости; оно станет отправной точкой длительного процесса оценки

администрацией Твери объектов и возможностей в пределах территорий, находящихся под их непосредственным управлением.

#### 1.1.5 **ТЕХНИЧЕСКИЙ И КОНТРАКТНЫЙ СТАТУС ДОКУМЕНТА**

Данное заключение подготовлено в рамках контракта с администрацией Твери. Оно соотносится с частью 1.2 обусловленного контрактом поручения – «Разработка стратегии комплексного развития города Твери» – и ставит своей целью определить стратегические приоритеты развития Твери и провести оценку ресурсов, необходимых для выполнения стратегических задач. На основании данного заключения предстоит разработать комплексную стратегию развития городского хозяйства и генерального плана.

## 2 ТВЕРЬ: СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЕГО ИТОГИ

### 2.1 КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ: ОСТАНОВКА СПАДА И НАЧАЛО ВОЗРОЖДЕНИЯ ТВЕРИ

Вот и наступил благоприятный момент. Россия быстро оправляется от рецессии, а растущие доходы от нефти обеспечивают необходимые ресурсы для оживления рыночно-ориентированной экономики. Город Тверь может стать образцом формирования экономики нового типа в типичном второстепенном городе государственного управления – наглядным примером умелого, прогрессивного подхода в управлении хозяйством и маркетинге.

Тверь должна выработать собственный экономический стиль, найти свою нишу, работая в тесном взаимодействии с Тверской областью и в рамках коридора «Москва – Санкт-Петербург». Это позволит Твери стать элементом одного из важнейших в будущем экономических районов Европы с центром на северо-западе России.

Стратегия определяет возможности привлечения федеральных ресурсов в пользу Твери и отождествления глобальной цели с потенциальными партнёрами на региональном уровне, в сферах образования и инфраструктуры. Данная стратегия служит ориентиром в процессе привлечения партнёров из частного сектора к участию в восстановлении её городской инфраструктуры и экономики.

### 2.2 ОБЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАРТИНА В Г. ТВЕРИ В 2010 Г.

#### 2.2.1 ТЕКУЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИКИ ГОРОДА

Показатели величины ВВП (валового внутреннего продукта) и отношения ВВП на душу населения считаются мерой производительности труда и эффективны для сравнения экономических показателей по странам, поскольку соотносятся конечный результат и мера затраченных ресурсов, не зависящая от различий в методах работы, продолжительности рабочего дня, планировании или организационной структуре. Кроме того, с ВВП соотносится паритет покупательской способности, что также имеет значение для сравнения по странам. В применении к российскому региону этот показатель называется валовой региональный продукт (ВРП).

На рисунке 3 сравнивается уровень производительности Тверской области с показателями других российских регионов и России вообще. Как можно заметить, показатели Твери превышают среднероссийский уровень, ненамного отстают от Санкт-Петербурга и даже опережают Казань, которую Всемирный банк в отчёте 2009 г. о ведении бизнеса в России поставил на первое место (Тверь занимает второе). Показатель Твери вычислен из ВРП области, исходя из общепринятой позиции, что Тверь обеспечивает приблизительно 70% ВРП области.

**Рис. 3. Статистические данные по ВВП и ВРП Твери и других российских городов и регионов за 2008 г.**

Страна / Город	ВВП/ВРП на душу населения		Примечания
	Рубли	Евро	
<i>Россия</i>	241 767	6 138	<b>ВВП</b>
<i>Тверская область</i>	143 291	3 638	ВРП из расчёта кол-во населения = 1,1 млн.
<i>Тверь</i>	277 200	7 037	Тверь = 70% региональной экономики при населении 400000 чел.
<i>Москва</i>	804 718	20 429	Москва имеет статус федерального субъекта
<i>Московская область</i>	251 840	6 394	не считая Москвы
<i>Санкт-Петербург</i>	310 567	7 884	Санкт-Петербург имеет статус федерального субъекта
<i>Ленинградская область</i>	235 138	5 969	не считая Санкт-Петербурга
<i>Республика Татарстан (включая г. Казань)</i>	245 162	6 224	По оценке Всемирного банка, Казань – самый благоприятный для ведения бизнеса город в России, Тверь занимает 2-е место.

Источник: Росстат [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

В Евросоюзе для оценки регионального уровня дохода и производительности в экономике, а также для сравнения различных региональных экономик часто используется показатель валовой добавленной стоимости (ВДС) в пересчёте на одного сотрудника. ВДС на одного сотрудника даёт более реалистичную оценку производительности той или иной области по сравнению с ВВП. Ввиду отсутствия общедоступных данных по ВДС для российских регионов, для сопоставления экономики Тверской области с другими регионами применялся показатель ВВП на душу населения – менее точный показатель производительности по сравнению с ВДС, но, тем не менее, дающий представление об уровне благосостояния (качество жизни и покупательная способность) или потенциального благосостояния жителей по сравнению с другими российскими регионами. По некоторым оценкам, ВДС в России приближается к £ 5 000/€ 5 882 на одного сотрудника и примерно £ 3 000/€ 3 529 на душу населения. Эти цифры, однако, абсолютно умозрительны и не должны браться в расчёт для мониторинга или сравнительного анализа.

На рис. 4 приводятся данные о том, как сильно может различаться уровень производительности в различных городах Великобритании.

**Рис. 4. Валовая добавленная стоимость (ВДС) для России, Великобритании и некоторых аналогов Твери в Великобритании (2008-2010)**

Страна / Город	ВДС на 1 сотрудника		Примечания
Россия	£5 000	€5 882	Ориентировочная оценка
Великобритания	£20 000	€23 529	2010 г. по номенклатуре территор. единиц NUTS 3
Дарем	£4 443	€5 227	
Данди	£4 527	€5 326	
Рединг	£26 860	€31 600	
Суиндон	£5 929	€6 975	
Бристоль	£11 583	€13 627	

*Источник: Служба национальной статистики Великобритании 2010, Colliers International*

Не вызывает сомнений то, что Твери ещё предстоит длинный путь; мысль о том, что, находясь в Великобритании, Тверь по уровню ВДС значительно уступила бы всем сопоставимым по размеру британским городам, не лишена оснований; иными словами, уровень ВДС Твери была бы на уровне сопоставимых по размеру британских городов в начале 1990-х, т.е. двадцать лет назад.

Однако Тверь однако зависит от общей политики федерального правительства и от стратегических изменений, за которые ратуют McKinsey и другие аналитики.

Федеральное правительство поставило амбициозную цель удвоения ВВП на душу населения к 2020 г. По расчётам McKinsey, это означает совокупный рост производительности труда в 6% год на каждого сотрудника. Ни одна крупная страна не добивалась ещё повышения ВВП на душу населения с 14 000\$ до 30 000\$ за 20 лет – впрочем, Россия может перенять опыт других стран в проведении общественной политики и обеспечить быстрые темпы роста.

## 2.2.2 СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В ТВЕРИ В 2010 Г.

В приложении 1 приводится краткий содержательный обзор текущей экономической и социальной ситуации. Во многих отношениях Тверь не отличается от других городов местного уровня в центральном регионе. Её отличают низкая производительность, ограниченный объём частных инвестиций, насущная потребность в капиталовложениях в основную инфраструктуру и – на сегодняшний день – увеличение государственного финансирования здравоохранения.

У Твери есть ряд несомненных преимуществ, однако уровень инвестиций ещё не восстановился после провала, вызванного мировым финансовым кризисом; кроме того, благоприятные факторы, связанные с географическим положением, образованием и качеством жизни, не создают впечатление скорого экономического бума. Если не удастся обеспечить стабильный рост приблизительно в 3%, у Твери почти не будет шансов на опережающее развитие и реализацию потенциала современной экономики. Всё это обуславливает очевидную потребность в стратегии социально-экономического развития, задающей правильный курс на протяжении последующих 5-летних и 10-летних периодов.

### 2.2.3 СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ – ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Группа, ведущая данный проект, начала исследование сложившихся условий и возможностей сотрудничества с представителями политических и экономических кругов с проведения ситуационного анализа 26 ноября 2010 г. Участники процесса оказались единодушны в оценке общего состояния дел в экономике, перспективных возможностей и потенциальных угроз.

Рис. 2. Ситуационный анализ обстановки с Твери на 2011 г.

Сильные стороны, присущие городу (внутренние факторы)	Слабые стороны, присущие городу (внутренние факторы)
<p><b>Доступность</b> – наличие автомобильного, железнодорожного и водного сообщения, короткий путь до Москвы и Санкт-Петербурга</p> <p><b>Специализации тверских ВУЗов:</b> медицина, IT, технологии</p> <p><b>Способные специалисты с в/о и профессорско-преподавательский состав</b> 4 университетов</p> <p><b>Индустриальная экономика широкого профиля</b></p> <p><b>Положительный имидж Твери как города с богатой историей и наследием Екатерины II (Великой)</b></p> <p>Ввиду наличия <b>крупных участков земли</b> и низкой плотности застройки центральной части города, около 10% территории (1 500 га) можно освоить под новые объекты недвижимости.</p> <p>Обширные участки малоиспользуемой земли военного назначения <b>в ключевых районах.</b></p> <p><b>Компетентное и целенаправленное руководство, осуществляемое администрацией Твери и Тверской городской Думой.</b></p>	<p><b>Традиционная промышленная база города имеет низкую продуктивность и нуждается в капиталовложениях</b></p> <p><b>Низкая производительность труда сотрудников, низкая мотивация многих работников традиционных отраслей, низкий уровень официальных доходов</b></p> <p><b>Сильно ограничена сфера услуг (за исключением бюджетных учреждений) &amp; значительные объемы теневой экономики</b></p> <p><b>Истощённые физические возможности при отсутствии прогрессивной системы управления городским хозяйством и плана развития города в качестве эффективной базы для развития сферы недвижимости</b></p> <p><b>Городская инфраструктура нуждается в инвестициях</b> – электричество, система водоснабжения, общественный транспорт.</p> <p><b>Утечка талантливых молодых специалистов в условиях ограниченных жилищных и карьерных перспектив</b></p> <p><b>Тенденция к сокращению населения не преодолена окончательно и способствует ослаблению рынка потребления.</b></p>
Возможности для Твери (внешние факторы)	Угрозы для Твери (внешние факторы)
<p>Широкополосные линии, потенциально хорошее энергоснабжение и наличие молодых специалистов – веские аргументы в пользу создания <b>высокотехнологичного бизнес-парка и информационного центра.</b></p> <p><b>Новые инфраструктурные объекты и близость к Москве</b> –</p>	<p><b>По мере возрастания конкурентоспособности и влияния Москвы, Тверь может утратить предприятия и лишиться перспективных сотрудников;</b></p> <p><b>Другие города в московской агломерации могут перехватить возможности и роли, которые упустит</b></p>

<p>идеальные условия для создания центра логистики и обработки грузов.</p> <p><b>Качество жизни в Твери</b> дает возможность развития бизнеса в ценовом диапазоне несколько ниже Москвы.</p> <p>Значительный потенциал Тверской области в части организации рекреационного и бизнес-туризма стимулируем <b>сегмент обслуживания гостей</b></p> <p><b>Рост потребительского рынка</b> и создание эффективного объекта организации досуга общегородского значения</p>	<p>Тверь;</p> <p><b>Из-за недостаточных инвестиций в государственный сектор</b>, экономика не в состоянии освоить возможности рынка и продолжает снижаться;</p> <p>Жесточайшая <b>кадровая конкуренция</b> подавляет развитие тверского рынка труда;</p> <p><b>Отсутствие или недостаток частных инвесторов</b></p>
---	---

*Источник: Colliers International*

#### 2.2.4 ОБЩИЕ УМОЗАКЛЮЧЕНИЯ

По итогам социально-экономического и ситуационного анализа, а также длительной консультационной и исследовательско-аналитической работы, мы пришли к следующим заключениям:

- а. сейчас удачный момент для разработки и реализации экономической стратегии: развитие инфраструктуры и накопление профессиональных навыков и умений могут совместно послужить созданию конкурентоспособной и обоснованной программы экономического развития на следующие 25 лет;
- б. масштаб необходимых изменений велик, и опыт развития рыночных экономик показывает, что наиболее реалистичный прогноз по продолжительности развития от текущего состояния до устойчивой, растущей экономики составляет 25 лет и более.
- в. односторонняя ориентированность и низкая производительность промышленности – проблема стратегического масштаба, которую невозможно решить быстро, и решение которой сопряжено с большими трудностями. Неэффективное использование ресурсов на убыточных государственных производственных предприятиях создаёт риск того, что переход к рыночной экономике для этих предприятий будет болезненным и политически трудным. Для позитивных изменений требуется поддержка в рамках федеральной политики.
- г. Несхожесть условий в Твери и Москве в условиях близости к столице обеспечивают важнейшую стратегическую возможность развития тверской экономики, особенно в силу «избыточного развития» Москвы. Модернизация инфраструктуры системы «Санкт-Петербург – Москва» создаёт преимущества для Москвы, однако Тверь тоже выиграет за счёт функционального приближения, являясь элементом экономической области «Северо-Запад России».
- д. Население города не благоденствует, хотя реальный уровень потребительских расходов в Твери, по-видимому, превышает статистические показатели. Тем не менее, немалая доля

потребительского потенциала Твери реализуется в Москве, на её гораздо более мощном розничном рынке. Это создаёт порочный круг: перенос потребительских расходов в другие места тормозит приток инвестиций, что негативно отражается на предпринимательской деятельности и, в конечном счёте, снижает доходы города.

- е. Администрация г. Твери и её политическая воля – это значительный ресурс, от которого зависит успех использования предоставленных городу возможностей, однако масштаб капиталовложений в государственный сектор слишком невелик, чтобы можно было говорить о повышении реинвестирования в городскую инфраструктуру и стимулировании общего быстрого роста.
- ж. Ещё одной большой проблемой является нехватка мобильности и сокращение рынка труда в России. Тверь должна существенно поднять планку конкурентоспособности во избежание утечки талантливых специалистов. Чрезвычайно важные элементы стратегии – комфортное жильё, качественное образование, профессиональное обучение и подготовка управленческих кадров;
- з. Состояние дел в медицине и здравоохранении, водо- и электроснабжении, а также системе общественного транспорта города убеждает, что переломить текущую проблемную ситуацию можно лишь за счёт значительных инвестиций и энергичного управления на основе инновационных подходов. По утверждению представителей частного сектора экономики, основная причина того, что частные инвестиции редки и незначительны по объёму, заключается в том, что вышеперечисленные отрасли постоянно находятся в состоянии, близком к коллапсу.
- и. насыщение жилищного спроса – ключевой фактор будущего роста, поскольку соответствует представлениям об улучшении материального благосостояния и важен для ведущих специалистов в основных отраслях здравоохранения и социального обеспечения. Возможно применение и нестандартных методов стимулирования строительства и кредитного финансирования, однако это требует значительных бюджетных средств.
- к. Одним из основных элементов стратегической модернизации должно стать развитие сферы недвижимости и сопутствующие инфраструктурные улучшения. Для этого требуется эффективная система планирования городского хозяйства вкупе с новым генеральным планом и чёткими принципами районирования, реализуемая высокопрофессиональной группой специалистов по девелопменту. Однако, стимулируя развитие сферы недвижимости под влиянием общего экономического развития и в качестве фактора последующего роста, важно придать возможному бурному развитию (в контексте развития всей экономической зоны «Северо-Запад России») такой вектор, чтобы не утратить качество и потенциал существующей ныне городской структуры и городского ландшафта, а также системы рек;
- л. Важно уделить основное внимание части «Реализация». С учётом трудностей финансирования в государственном секторе, единственным реалистичным вариантом реализации стратегии и выполнения задач комплексного восстановления видится «государственно-частное партнёрство». Необходимо привлечь наиболее компетентных специалистов по сфере недвижимости, юридическим процедурам и принципам инвестирования. В ходе этого процесса представляется жизненно важным уже на раннем этапе

привлечь нескольких российских и зарубежных инвесторов и участников рынка, присутствие которых повысит перспективы мотивации частного сектора экономики. Также очень важно значительно улучшить качество и повысить профессионализм группы управления проектом.

## 2.3 ДОВОДЫ В ПОЛЬЗУ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ

### 2.3.1 ВЕЛИЧИНА ТРЕБУЕМЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Город Тверь нуждается в глубоких, основательных переменах, которые кардинально изменят его облик.

Это не какие-то минимальные переделки, а всеобъемлющие структурные изменения экономики и социальных установок населения Твери.

Надеяться на тяжёлое производство и оборонную промышленность нереалистично. Нерентабельные технологические операции будут приходить всё в больший упадок; в отсутствие каких-либо структурных экономических перемен, ситуация с использованием ресурсов будет продолжать ухудшаться по мере того, как будут расти развивающиеся рынки в восточных странах, оказывающие понижающее давление на цены и зарплаты в низкотехнологичных отраслях.

Многие люди ничего не получают от роста российской экономики – поэтому необходимо стимулировать рост ожиданий и поощрять образование, систему профессионального обучения и порядок предпринимательской деятельности. Это позволит выработать альтернативные решения, не увязывающие экономические успехи с долговременными государственными субсидиями.

### 2.3.2 ПОСТИНДУСТРИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМА ЗАНЯТОСТИ И ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Конечная цель любых капиталовложений в инфраструктуру, инвестиций в недвижимость, капитальных затрат, прямых иностранных инвестиций и т.д. – повышение производительности. Только таким образом можно создать постиндустриальную экономику. Всё остальное приложится. Это можно проиллюстрировать следующим принципом:

**СПАД = низкие зарплаты + низкая производительность**

**ЭКСПЛУАТАЦИЯ = низкие зарплаты + высокая производительность**

**БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ = высокие зарплаты + низкая производ-ть**

**ПРОГРЕСС = высокие зарплаты + высокая производительность.**

Вследствие структурных изменений в тяжёлой промышленности Твери, традиционные для тверской экономики отрасли можно классифицировать как «СПАД». По официальной статистике, уровень безработицы составляет лишь 1%, но в реальность производительность чрезвычайно низка, многие работники старшего возраста в промышленности работают не полный рабочий день, т.е. являются частично безработными.

Хотя в рамках экономической стратегии внимание обычно направлено на получение результата и повышения добавленной стоимости (то есть ВВП и ВДС), для города наподобие Твери, находящегося в стадии развития, на

первый план выходит фактор производительности. Тверь может преодолеть низкую производительность за счёт дальнейших инвестиций в инфраструктуру, недвижимость, оборудование и технологии, точно ориентированные на задачи новой экономики, и также за счёт системы образования и подготовки, в которой основное внимание уделяется повышению эффективности производства и предпринимательства. В свою очередь, это благоприятно отразится на экономической мощи за счёт создания новых рабочих мест в Твери – для талантливых молодых специалистов это будет стимулом не уезжать, а для уехавших – вернуться в Тверь.

### 2.3.3 УТЕЧКА ТАЛАНЛИВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, КАПИТАЛА И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ДОХОДОВ В МОСКВУ

Москва – центр экономической привлекательности. Это мощная точка притяжения, привлекающая талантливых молодых специалистов, потребительские расходы и строительные проекты из соседних городов и регионов. Возможно, самый сильный удар по потенциалу Твери – миграция населения в Москву, в особенности талантливых, молодых, высококвалифицированных специалистов, из тверской экономической среды с московскую. Возможности сделать карьеру и улучшить жилищные условия в Твери ограничены, поэтому на местном уровне эффект от подготовки талантливых специалистов в системе высшего образования Твери в конечном счёте ниже, чем мог бы быть.

Если в городах, подобных Твери, отсутствуют проекты и инициативы, призванные уравновесить привлекательность Москвы, этот процесс будет продолжаться. Например, в плане потребительских расходов, разнообразие и качество товаров в рознице, а также затраты на организацию досуга в Твери оставляют желать лучшего. Розничный рынок в Твери предлагает жителям лишь совершение покупок (шопинг), что вряд ли удовлетворит многих жителей.

Данная стратегия экономического развития призвана разорвать этот порочный круг.

### 2.3.4 СОЦИАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И НЕОБХОДИМОСТЬ ПЕРЕМЕН

После значительного сокращения (приблизительно на 10% за последние 20 лет), население Твери имеет благоприятную тенденцию к восстановлению. После нескольких лет сокращения, наблюдается устойчивый рост численности в течение последних 4 лет. На 2010 год, население г. Твери составляет 410 400.

Населения Твери испытывает влияние тех же факторы, что и другие города России (старение, превышение смертности над рождаемостью), однако по сравнению с другими городами Центральной России Тверь имеет следующие особенности:

- более высокий процент людей с высшим образованием;
- более высокий процент людей пожилого возраста;
- внешняя миграция в Москву молодых мужчин, преобладание женщин в группе молодых людей, достигших совершеннолетия;
- немало владельцев двух и более объектов жилплощади / рост численности населения в летнее время за счёт квартиросъёмщиков.

Тверь имеет немало преимуществ в социальной сфере:

- высокие стандарты среднего образования;
- хорошая база здравоохранения (на фоне недостаточно хорошо оборудованных помещений);
- повышение норм жилищного строительства;
- рост уровня потребительских расходов;
- неплохое качество жизни (наличие качественных инфраструктурных объектов, комфортная городская среда, нормальная экология).

*(Примечание: более подробная информация приводится в Приложении 1).*

### 2.3.5 ЭКОНОМИКА ТВЕРИ – СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ АСПЕКТЫ

Отправной точкой любой стратегии экономического развития являются данные о неудовлетворительном состоянии в той или иной сфере. В данных по Твери отсутствует ясность, их невозможно рассматривать отдельно от Тверской области. Тем не менее, можно определить следующее:

- специфику производства в Твери, наибольшие конкурентные преимущества;
- слабые и сильные стороны;
- какие отрасли находятся в упадке, какие на подъёме и почему.

Ниже мы обобщим выводы, которые можно сделать из имеющихся на текущий момент данных.

- Тверь имеет преимущества в традиционном и военном машиностроении, однако эти отрасли находятся в серьёзном кризисе.
- В Твери традиционно высок уровень ремесленных и кустарных предприятий, занимающихся обработкой стекла, производством алкогольной, кожевенной, текстильной и печатной продукции.
- в городе сформирована значительная инфраструктура вооружённых сил, однако численность сотрудников постоянно снижается, в соответствии с правительственными мероприятиями. Крупные участки земли с благоприятным расположением можно выделить для позитивного развития экономики.
- высокий уровень государственных услуг в силу статуса Твери как регионального административного центра и наиболее крупного города; также высокий уровень развития медицинских учреждений, учреждений среднего и высшего (университетского) образования.
- в последнее время получили развитие ресурсы информационно-справочного обслуживания («колл-центры»); это стало возможным благодаря высокому уровню образования, «идеальному русскому» языку и безукоризненному выговору тверского населения.

Данные о структуре занятости и экономической активности в различных секторах экономики в Твери приводятся в таблице ниже.

**Рис. 3. Доли различных отраслей в структуре промышленности в Твери (%)**

<i>Отрасль промышленности</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
Машиностроение и металлообработка	43.5	38.7
Пищевая промышленность	21.6	20.9
Энергетика	20.4	22.2
Химическая промышленность	5.1	7.9
Строительные материалы	2.8	3.2
Текстильно-швейное производство	2.6	2.9
Книжно-печатная продукция	2.5	2.6
Другие отрасли	1.5	1.6
<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Источник: Администрация г. Твери*

Отсюда становятся очевидными недостатки в структуре занятости и предпринимательства:

- строительство и девелопмент
- логистика, транспорт, распределение товаров
- предприятия мелкого и среднего бизнеса
- занятость в сфере обслуживания, обслуживающие предприятия
  - предприятия в сфере обслуживания потребителей – сфера торговли и организация досуга
  - предприятия по обслуживанию учреждений

Преимущества, связанные с расположением города, качество образования населения и крепкие технологические традиции создают ключевые возможности для Твери. Потенциал для развития экономики Твери вполне достаточен.

*(Примечание: более подробная информация приводится в Приложении 1).*

### 2.3.6 ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТВЕРИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОГО РЫНКА

Один из самых первых шагов – остановить относительное падение имиджа Твери в условиях конкурентного рынка. Ключевые города, окружающие Москву, испытывают на себе её огромное влияние. К таковым относятся Калуга, Ярославль, Владимир и Тверь. Кому-то позиционирование в условиях конкурентного рынка даётся более, кому-то менее успешно. Калуга, Ярославль, Владимир уже вступили на путь ориентации стратегии своего развития на синергетическое сотрудничество с Москвой. Тверь должна последовать тем же путём, причём добиться большего прогресса, в противном случае она будет продолжать испытывать трудности.

Анализируя представленные ниже данные, можно выделит следующие основные характерные особенности для Твери:

- Наиболее продуктивная городская экономика
- Самый высокий уровень оплаты

- Объём производства на душу населения находится на среднем уровне (наибольший показатель у Калуги с учётом значительных инвестиций последнего времени)
- Высокая доля убыточных средних и крупных предприятий (28.7%)
- Средний уровень развития торговли
- Средний уровень оказания коммерческих услуг
- Логистический индекс (масса на расстояние) в Твери самый высокий в рассматриваемой группе (показатель больших расстояний доставки грузов)
- Стоимость жизни находится на среднем уровне
- Большое число врачей-терапевтов
- Высокий уровень преступности
- Достаточное количество объектов сферы культуры и просвещения.



Рис. 4. Показатели в группе сравниваемых городов около Москвы (2009 г.)

Показатель	Тверь	Тула	Калуга	Рязань	Владими р	Ярослав ль
<b>ДЕМОГРАФИЯ</b>						
Численность населения, тыс.	<b>410</b>	492	328	509	338	607
Рождаемость на 1000 чел.	<b>10.8</b>	8.7	9.9	9.7	10.5	10.7
Смертность на 1000 чел.	<b>15.6</b>	17.3	15.0	14.0	15.1	14.05
Чистая миграция в город, чел.	<b>3385</b>	204				
<b>ЗАНЯТОСТЬ, ДОХОДЫ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ</b>						
Число сотрудников (средние и крупные организации), тыс. чел.	<b>127.5</b>	183.8	115.5	163.5	110.6	193.2
Эффективность производства (оборот средних и крупных организаций во всех отраслях на каждого сотрудника), миллионов рублей	<b>1.31</b>	0.77	1.16	0.98	1.17	1.09
Среднемесячная заработная плата (средние и крупные организации), рублей	<b>18,208</b>	17,364	17,544	16,720	16,775	17,941
Стоимость минимальной продовольственной корзины, рублей	<b>2,000</b>	2,094	1,833	1,984	2,099	2,049
<b>КАЧЕСТВО ЖИЗНИ</b>						
Кол-во дошкольных учреждений	<b>89</b>	114				
Кол-во учреждений высшего образования	<b>13</b>	9	15	27	12	23
Количество музеев	<b>4</b>	12	8	7	7	30
Количество театров	<b>3</b>	4	3	5	5	4
Количество парков и рекреационных зон	<b>5</b>	3	...	4	3	13
Кол-во преступлений на 100,000 человек	<b>3167</b>	944				

Кол-во врачей на 10,000 человек	<b>109</b>	57				
<b>ЭКОНОМИКА</b>						
Число зарегистрированных предприятий и организаций	<b>22,903</b>	23,137				
Доля убыточных компаний (среди средних и крупных организаций), %	<b>28.7</b>	25.3				
Оборот средних и крупных организаций во всех отраслях, миллионов рублей	<b>167,381</b>	142,073	134,335	160,887	129,369	211,270
Объём производства (средние и крупные организации) во всех отраслях, миллионов рублей	<b>45,808</b>	69,684	70,431	69,354	34,416	75,979
Объём производства (средние и крупные организации) во всех отраслях на душу населения, рублей	<b>111,727</b>	141,634	214,729	136,255	101,822	125,171
Оборот в торговле, миллионов рублей	<b>67,672</b>	75,309	...	58,973	34,925	...
Оборот в торговле на душу населения, рублей	<b>165,053</b>	153,067	...	115,860	103,328	...
Объём оказываемых коммерческих услуг (средние и крупные организации), миллионов рублей	<b>14,510</b>	13,978	12,266	13,655	14,068	15,963
Объём оказываемых коммерческих услуг на душу населения, рублей	<b>35,390</b>	28,411	37,396	26,827	41,621	26,298
<b>ЛОГИСТИКА</b>						

Оборот перевозок товаров (произведение массы грузов на расстояние) средних и крупных организаций, тыс. тонно-километров	<b>378,557</b>	175,236	72,451	159,331	143,902	208,592
---	----------------	---------	--------	---------	---------	---------

*Источник: Администрация г. Твери и Colliers International*

## 3 СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОСНОВА МОДЕРНИЗАЦИИ

### 3.1 ЗАДАЧИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОДНОПРОФИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Решение поставленных задач подразумевает следующее:

- 1) **определение новых отраслевых возможностей, принципов совместного инвестирования в отрасли новой экономики с ориентацией на сферу недвижимости, создание подходящих экономических инициатив;**
- 2) **понимание неизбежности последовательного закрытия и конверсии убыточных предприятий тяжёлой промышленности, поиск возможностей повышения продуктивности земель в сотрудничестве с частным сектором;**
- 3) **профессиональное обучение и подготовка в рамках новых потребностей экономики для не полностью занятых работников промышленности и не работающих членов семей;**
- 4) **создание условий для общего экономического и социального развития, чтобы отраслевые возможности и экономические инициативы развивались в положительном контексте. Это требует большое внимание к состоянию городской инфраструктуры и коммунальных услуг, транспортной системе, жилищным условиям, медицинскому и социальному обслуживанию.**
- 5) **разработка «механизма реализации», соответствующих организационных структур и гибкого генерального плана развития г. Твери, а также комплекса мер по стимулированию инвестиций.** Всё это позволит представить рыночно-ориентированную экономическую модель возрождения города, понятную частным российским предприятиям и опирающуюся на финансирование и содействие институтов поддержки развития западных стран, для которых сотрудничество с городом могут представлять интерес.

**Зачастую возникает искушение сосредоточиться на «отраслевых возможностях» в ущерб «созданию условий для общего экономического и социального развития». Это довольно частая ошибка. Отраслевые предложения и инициативы важны и могут оказаться успешными лишь в том случае, если первоочередное внимание будет направлено на создание общих условий, определяющих конечный успех.**

Нами был разработан комплекс программ, пояснения к которым мы приводим ниже. Эти программы излагаются в общих чертах, что даёт возможность оценить требуемые инвестиции и ресурсы в рамках различных партнёрских договорённостей в системе г. Твери.

## 3.2 ОБЩИЙ ОБЗОР СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТВЕРИ

### 3.2.1 ЗАМЫСЕЛ

Тверь – прогрессивный город, занимающий стратегическое положение в экономическом коридоре «Москва – С.-Петербург», привлекательный с точки зрения занятости и имеющий благоприятный инвестиционный климат в силу своих высоких образовательных стандартов и качества жизни.

### 3.2.2 ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

Радикальное и быстрое изменение от односторонне-ориентированного хозяйствования до постиндустриальной экономики нового типа, в которой трудовая занятость населения определяется новыми источниками инвестиций;

Включение Твери в новые экономические рынки за счёт поддержки и реализации экономических инициатив развития сферы недвижимости совместно с частными партнёрами и с использованием постоянных преимуществ расположения и ресурсов Твери.

### 3.2.3 ПЯТЬ ЗАДАЧ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

1 Выполнить аккуратный переход от односторонне-ориентированной экономики к постиндустриальной городской экономике смешанного типа в течение 10 лет;

2 стимулировать развитие сферы недвижимости, сформировать площадки для развития сферы недвижимости на рыночных условиях, что придаст необходимый стимул дальнейшему изменению экономики в течение следующих 25 лет;

3 развивать позитивные отношения взаимовыгодного сотрудничества с экономикой Московской области с исполнением роли «спального» и обслуживающего города в течение следующих 10 лет;

4 обеспечить значительное повышение производительности экономики в Твери, что будет способствовать сохранению и обратной миграции (притоку) населения, в особенности компетентных и талантливых молодых специалистов;

5 обеспечить приток значительных государственных вложений в образование, медицину, улучшение жилищных условий, социальное развитие, сохранение естественной природной среды и стабильных элементов искусственной среды, а также развитие современной инфраструктуры и повышение качества жизни в поддержку стратегии экономического развития.

### 3.2.4 ПЯТЬ ПРОГРАММ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

**ПРОГРАММА 1 – РАЗВИТИЕ НОВЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ ЗА СЧЁТ ИНИЦИАТИВ ПО РАЗВИТИЮ СФЕРЫ НЕДВИЖИМОСТИ**

**ПРОГРАММА 2 – ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАВЫКОВ И УМЕНИЙ**

ПРОГРАММА 3 – ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТВЕРИ КАК БЛАГОПРИЯТНОГО РЫНКА ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ

ПРОГРАММА 4 – КАЧЕСТВО ЖИЗНИ, УЛУЧШЕНИЕ ЖИЛОГО ФОНДА И ПРИГОРОДОВ («ТВЕРЬ - СЛАВНЫЙ УГОЛОК»)

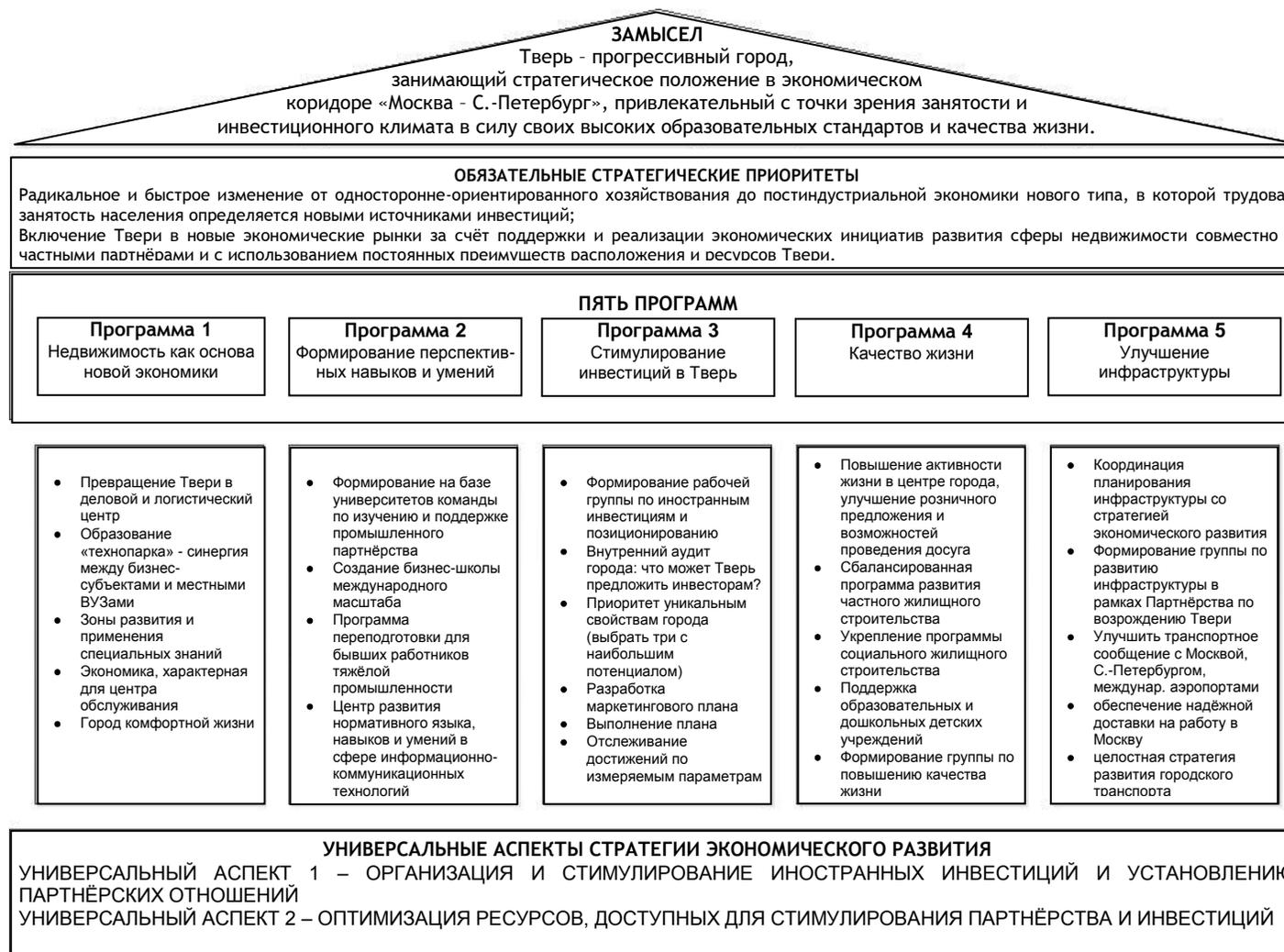
ПРОГРАММА 5 – УЛУЧШЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ КАК ЗАЛОГ ПЕРЕМЕН В ЭКОНОМИКЕ И РАЗВИТИЯ

### 3.2.5 **УНИВЕРСАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ АСПЕКТ 1 – ОРГАНИЗАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ И УСТАНОВЛЕНИЮ ПАРТНЁРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ АСПЕКТ 2 – ОПТИМИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ, ДОСТУПНЫХ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПАРТНЁРСТВА И ИНВЕСТИЦИЙ

Рис. 5. Обзор стратегии экономического развития Твери



Источник: Colliers International

## 4 ПРОГРАММЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ

### 4.1 ПРОГРАММА 1 – НЕДВИЖИМОСТЬ КАК ОСНОВА НОВОЙ ЭКОНОМИКИ

#### 4.1.1 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ СФЕРЫ НЕДВИЖИМОСТИ, ТРЕБУЮЩИЕ ВНИМАНИЯ

Инициативы, связанные с проектами застройки, будут иметь решающее значение при создании условий для новой экономики. Девелоперские проекты могут помочь при повторном использовании ранее застроенных площадей в традиционных отраслях промышленности, а также в новых инвестиционных концепциях для создания оптимальных условий экономического развития Твери.

Согласно результатам нашего исследования и выводам, сделанным на основании консультаций с ведущими предпринимателями Твери и доступных нам данных по сопоставимым экономикам других городов, перспективы экономического развития Твери связаны с тремя основными экономическими функциями, которые Тверь может осуществлять в международном экономическом регионе «Москва-Санкт-Петербург»:

1. **Эффективный город в пределах европейской экономической зоны, включающей Москву и Санкт-Петербург** – обладает большими возможностями для интеллектуального производства, связанными с университетами, логистикой, представляет собой удобное место для ведения бизнеса (вследствие близости к Москве и низких затрат на оплату труда); Тверь привлекательна для переноса бизнеса из Москвы: земля дешевле, чем в Москве, можно легко добраться до обеих столиц и до аэропортов, на рынке достаточно квалифицированных, хорошо образованных сотрудников (по крайней мере, женщин). Ниже представлены некоторые области особой экономической специфики, на которые органу, ответственному за реализацию стратегии развития новой экономики, следует обратить особое внимание:
  - а. **«Деловой и логистический центр» Северо-Запада России** - Тверь имеет хорошее транспортное сообщение между Санкт-Петербургом и Москвой и ценные земельные ресурсы для создания складских помещений и бизнес-парков, где могут расположиться высокотехнологичные компании, колл-центры и информационные центры, которым требуется специфическая инфраструктура. В Твери необходимо создать специальный «деловой центр», состоящий из современного центрального комплекса и отдельных бизнес-узлов на периферии центра города или на стыках основных авто- или железнодорожных магистралей;

- б. **«Технопарк»** – ряд технологичных предприятий, включая информационный центр, центр технических знаний (использующий квалификацию выпускников тверских университетов и колледжей); необходимо продемонстрировать потенциальный эффект синергии между бизнесом и местными университетами, который мы можем наблюдать в других европейских городах, где развиваются интеллектуальные сферы промышленности.
  - в. **Развитие специальных навыков и умений в производстве и обработке материалов** – с опорой на достижения в сфере моды, книгопечатания, ремесленные отрасли, навыки в сфере производственных процессов, при поддержке технического университета. Для этого потребуются современные производственные активы меньшего масштаба и модернизация существующих производственных зданий и зон с целью разбивки их на более мелкие объекты, затраты на эксплуатацию которых будут существенно меньше;
2. **Сфера обслуживания в Твери и области** – включает розничную торговлю, туризм, здравоохранение, образование и муниципальную администрацию. Для эффективной работы необходимо обновление ресурсов.
- а. **Экономически активный центр города** чрезвычайно важен для развития розничной торговли, туризма и индустрии развлечений (как минимум чтобы стимулировать жителей Твери расходовать средства в Твери, а не в Москве – и потенциально для привлечения жителей Тверской области и, возможно, жителей других областей). Самой серьезной проблемой для экономики Твери является смещение потребительских расходов в Москву и близкие к ней города. Скорейшее улучшение ситуации в этом вопросе позволит создать больше рабочих мест в Твери, стимулирует деловую активность и привлечет инвестиции;
  - б. **Государственный сектор и административные объекты** – за счёт рационального совместного расположения в зоне города различных органов государственного управления, распределения их функций и помещений для них можно добиться большей эффективности и качества государственной службы, а также лучшего ухода за исторически ценными зданиями. Администрация г. Твери должна дать поручение подготовить обзорный план, отражающий потребности государственного сектора в помещениях и реализуемый в ходе эффективного районирования.
  - в. **Новые инвестиции в здравоохранение** – необходимы для обеспечения расположенных в центре города 20 медицинских учреждений с высоким потенциалом и статусом, новыми современными сооружениями;
  - г. **Развитие современной торговли по всему диапазону объектов недвижимости.** В ближайшие 10-15 лет необходимо существенное увеличение (около 500%) по объектам торговли, при этом, при этом выделение территорий под застройку должно руководствоваться соображениями здравого смысла во избежание осложнения ситуации с пробками и чтобы оптимально распределить проекты по 4 районам Твери.

Современные торговые проекты делятся на проекты, реализуемые за городской чертой, районные супермаркеты, центральные торговые центры, открытые зоны и крупные гипермаркеты на периферии. Необходимо разработать план застройки города, который будет частью генерального плана развития Твери.

- д. **Экономика туризма и обслуживания гостей** – возможности для развития в силу сочетания благоприятных естественных условий в Твери и области и роста благосостояния Санкт-Петербурга и Москвы. Важнейшая причина состоит в возможности быстрого роста этой отрасли с привлечением всё новых предпринимателей и созданием рабочих мест. Для развития индустрии туризма в Твери необходимо много дополнительных гостиничных номеров, конференц-зал, развлечения для туристов и государственные инвестиции для создания экономически активного центра города; Тверь может реализовать эффективную модель экономики туризма и обслуживания гостей, будучи привлекательным городом с богатой культурной жизнью, многочисленными спортивными сооружениями и помещениями для проведения культурно-массовых мероприятий, с перспективными внутренними районами и связями с Санкт-Петербургом – центром туризма общемировой значимости.

### 3. Высокое качество жизни сделает Тверь привлекательным местом для проживания

- а. **Чтобы удержать талантливых специалистов и квалифицированных работников в Твери**, необходимо повышать качество жизни жителей Твери, а также развивать жилищное строительство и систему финансирования; это повысит потенциал Твери в плане притока капитала.
- б. **Чтобы превратить Тверь в «спальный район»** для московского рынка, необходимы: удобное жилье, развитая инфраструктура, хорошая экология и высокое качество жизни. Тверь имеет все предпосылки к тому, чтобы трансформироваться в эффективный «спальный район» Москвы – дешёвая земля, доступное жилье, скоростное сообщение, хорошие школы, качество жизни и экология.

#### 4.1.2 ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ НЕДВИЖИМОСТИ

Эти возможности могут послужить толчком для нового витка экономического развития Твери. В Твери достаточно территорий, где можно осуществить как проекты по застройке с нуля, так и программы по реконструкции.

В Твери достаточно привлекательных участков с соответствующей инфраструктурой для застройки. Можно отметить следующие возможности:

1. Удобно расположенные обширные участки земли традиционного использования, где имеет смысл перепланировка и новая застройка, например, в госсекторе и в традиционной / односторонне-ориентированной тяжелой промышленности.
2. 18% незастроенной земли в городе находится в собственности государства, в настоящее время и в обозримом будущем использование этой земли ограничено;

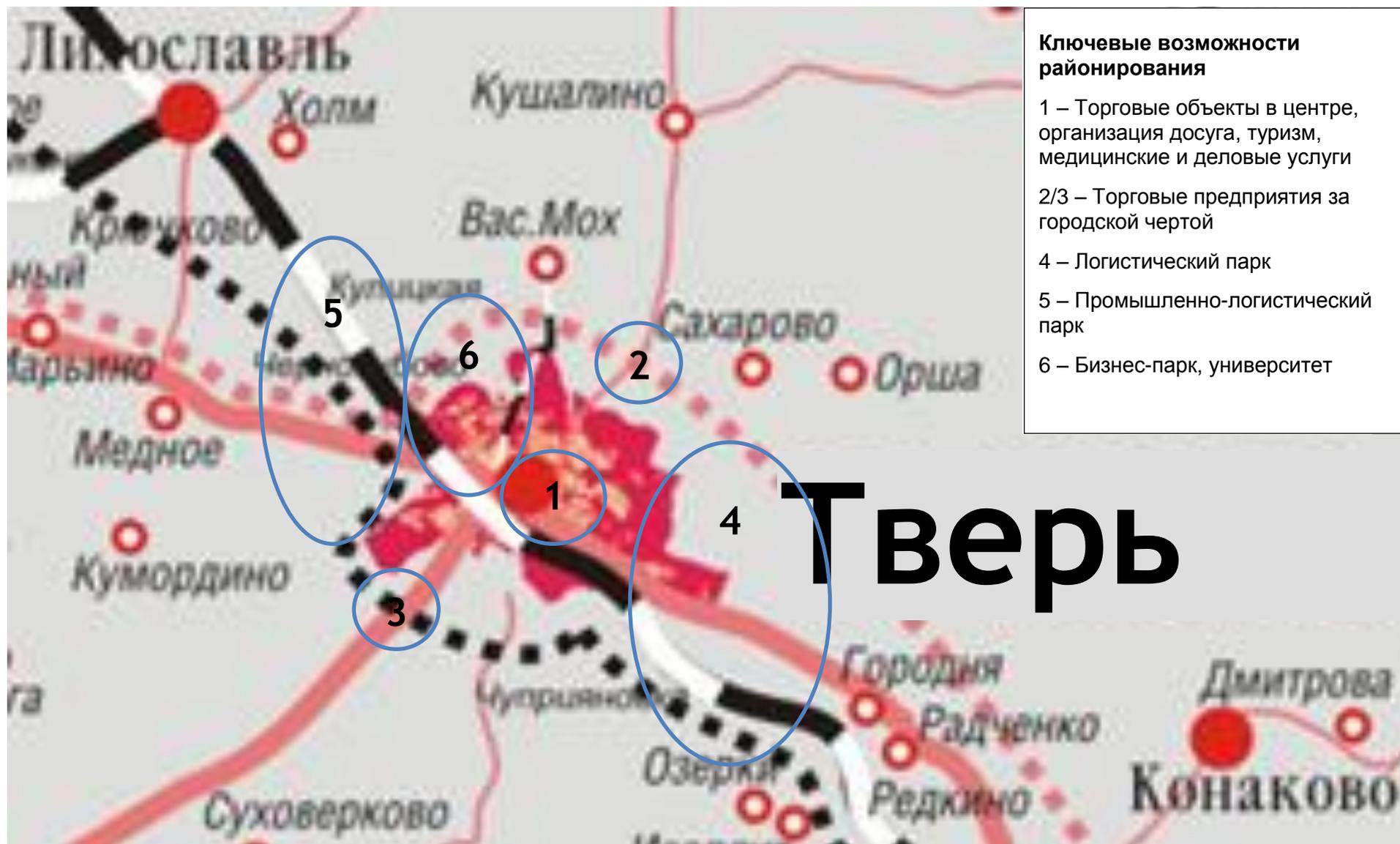
3. Во многих районах города земля не застроена или застроена недостаточно, коэффициент использования земли очень низкий; при этом хорошее месторасположение делает эти земли привлекательными и ценными для застройки.
4. Есть также участки, занятые в настоящий момент, но которые можно освободить, например, трамвайное депо, ипподром и промышленные площадки можно перенести дальше от центра города.
5. Земля на берегах рек оставляет коммерческие возможности создания новых переправ;
6. Исторически значимые здания для выполнения альтернативных функций или реализации коммерческих возможностей в условиях развития индустрии туризма;
7. Территории за городской чертой. Планируемая автомобильная дорога и железнодорожные пути вокруг Твери (новая стратегическая автомобильная и железная дороги) очертят новые естественные границы города, включив в себя территории Тверской области, которые могут быть отнесены к городу, так как Администрации г. Твери проще всего управлять экономическим развитием этих земель.

По расчётам главного архитектора Твери, в новых границах города для застройки с нуля и реконструкции доступны 2 000 га земли.

Эти возможности должны быть отражены в новом генеральном плане развития Твери.

На упрощенной схеме города мы видим, как эти возможности могут быть воплощены в жизнь при новом районировании города, как показано ниже.

Рис. 6. Стратегические возможности Твери в сфере недвижимости



#### 4.1.3 ПРОБЛЕМЫ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ

В отчете McKinsey (2009), где анализируются причины низкой эффективности российской экономики, были выявлены следующие проблемы на рынке недвижимости:

- Недостаточно эффективное планирование застройки города; это создает атмосферу неуверенности и увеличивает время, необходимое для осуществления проектов, а также для получения разрешений и согласований, что значительно затрудняет реализацию государственных проектов с привлечением частного капитала;
- Высокие затраты на привлечение инвестиций в российский рынок недвижимости – например, себестоимость строительства жилья в России составляет 945 долларов США за квадратный метр, в Великобритании – 626 долларов США за квадратный метр, в Варшаве – 414 фунтов стерлингов за квадратный метр. Очевидно, что российская строительная отрасль неконкурентоспособна и неэффективна, поэтому привлечение инвестиций под проекты застройки представляет трудности.
- Неэффективные и обременительные нормативные акты – например, согласно данным Всемирного банка, получение согласований в Швеции занимает в 6 раз меньше времени, а в большинстве развивающихся стран – в 2 раза меньше времени.

Компания Colliers International отмечает также следующие важные моменты:

- Проблемы обеспечения строящихся объектов электроэнергией и другими инфраструктурными возможностями;
- Отсутствие точной и обновляемой базы данных по земельным участкам, содержащей всю необходимую информацию; в настоящий момент такая информация либо недоступна, либо рассредоточена по многим агентствам, что приводит к задержкам при запросах и создает условия для коррупции;
- Недостаточно продуманные законы по недвижимости и нехватка квалифицированных юристов, занимающихся вопросами недвижимости;
- Отсутствие инвестиционного рынка недвижимости и невозможность получения прозрачной рыночной стоимости недвижимости;
- Нехватка квалифицированных практикующих специалистов, занимающихся вопросами недвижимости, и частных компаний, занятых в градостроительстве.

#### 4.1.4 СРОЧНЫЕ МЕРЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА

Для улучшения качества и эффективности застройки города в Твери необходимо осуществить следующие мероприятия по модернизации:

- Разработать и принять новый план городского строительства с учётом прогрессивных градостроительных стандартов; при этом технические задания на строительство объектов должны выбираться на конкурсной основе (в рамках государственных или частных конкурсов);
- Разработать базу данных, содержащую информацию по строительным площадкам, включая районирование, разрешения и планы по созданию инфраструктуры;

- Предоставить план городского строительства и дать по нему рекомендации;
- Создать высококвалифицированную группу застройщиков, способную быстро и профессионально активизировать проекты застройки в сотрудничестве с отделом планирования;
- Особая программа ускорения реакции на любые запросы по проектам застройки и на получение разрешений по 6 месячным планам постепенного улучшения параметров; в качестве мониторинга проводится опрос пользователей;
- Разработать информационный центр застройки с физической моделью города, определением приоритетов и эффективным сайтом на русском и английском языках.
- Другие перспективные мероприятия с опорой на накопленный опыт управления городом.

#### 4.1.5 ПРОГРЕСС В ВОПРОСАХ ПОЛИТИКИ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ

##### Генеральный план развития города

Европейские города сохраняют свою привлекательность, проводя четкую политику в отношении городского планирования и районирования. Необходимо разработать генеральный план развития города, отражающий ситуацию на рынке, необходимость серьезных экономических изменений и воплощения в жизнь эффективных проектов по застройке, а также необходимость незамедлительного реагирования на инвестиционные возможности частного сектора.

Процесс городского планирования должен стать более прозрачным и в большей степени вовлекать население. Это позволит создать новую стратегию «районирования» с юридически действительным статусом, при этом городская администрация выполняет функции «мониторинга и утверждения проектов по застройке». Необходимо практиковать гибкий подход к инвесторам, но в целом первичным инвесторам потребуется определенная защита по мере расширения масштабов застройки. Привлечение населения к решению вопросов, связанных с будущим состоянием окружающей среды, и формирование гражданской ответственности населения, должно принести свои плоды в долгосрочной перспективе. Для этого план должен быть общедоступен. Необходимо отметить, что большинство городов ЕС публикуют все планы на своих сайтах и предусматривают возможность оставить комментарии.

##### Контроль городской структуры и стратегии экономического развития в контексте генплана развития

Фокус застройки должен смещаться в районы с удобным расположением, обоснованные с точки зрения долгосрочной перспективы. Что касается общетеоретических идей в отношении застройки, необходимо рассмотреть их преимущества, опираясь на допущение, что новый генеральный план развития города разработан в рамках экономической стратегии.

Предложения по застройке на «неподходящих участках» должны быть отклонены, такие проекты необходимо переместить на более приемлемые участки, где выше эффект синергии с другими строительными проектами.

##### Совершенствование законодательства в сфере недвижимости и повышение качества обмена информацией

Российские юристы отмечают чрезвычайную сложность применения законодательства по градостроительству и неприменимость многих позиций западных застройщиков в России; кроме того, факторы, из которых складывается стоимость недвижимости, не прозрачны. Все это свидетельствует о неэффективном функционировании рынка недвижимости.

Использование юридически обязательных механизмов «получения прибыли» в отношении основных проектов по застройке необходимо рассматривать в контексте налогообложения и разрешений на строительство ради общественного блага и стимулирования строительных проектов, представляющих общественную ценность. Администрации г. Твери имеет смысл продолжить обсуждения с признанными профессиональными консультантами по вопросам недвижимости, с целью улучшения ситуации на рынке недвижимости. Группа, ответственная за экономическое возрождение Твери, должна приглашать специалистов по вопросам недвижимости и поддерживать с ними регулярный диалог.

#### **Значение рек Твери**

Три тверские реки делают город привлекательным, однако для создания более благоприятных условий развития партнёрства государственного и частного секторов, для начала требуются значительные инвестиции в государственную собственность. Кроме того, берега реки даже в историческом центре Твери позволяют создать новые пункты переправы с использованием современных технологий, на примере многих европейских городов, где земля очень дорогая.

#### **Управление городской структурой и охрана исторически значимых зданий**

Следует разработать формальные и юридически обязательные нормы и правила консервации и охраны многих зданий, представляющих интерес или историческую / культурную ценность. Без этих мер стремительная застройка, неизбежная в ближайшие 10 лет, приведет к необратимым изменениям облика города. В некоторых районах города мы уже видим результаты использования некачественных строительных материалов и недальновидного распределения оконных проёмов по фасаду здания. В дальнейшем такая практика должна быть прекращена. Однако при решении вопроса использования и оценке архитектурных параметров таких зданий необходим гибкий подход, в противном случае их реконструкция и практическое использование будут невозможны, что приведет к их быстрому разрушению. В настоящий момент ограничения на использование и перепланировку старых зданий в городе настолько многочисленны, что они стоят пустые, и их состояние быстро ухудшается. Администрация г. Твери может использовать «совет архитекторов Твери» или «комитет по городскому проектированию» для привлечения широкой общественности к таким вопросам.

#### **4.1.6 ПОСЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ**

Систематизированный подход к вопросу планирования и районирования застройки, а также контроль над этими процессами дают положительные результаты и используются высокоразвитыми европейскими городами. Среди дальнейших мероприятий – инициирование полномасштабного анализа технических и девелоперских аспектов генерального плана развития г. Твери, что позволит на раннем этапе провести подробную оценку возможностей использования земли. Это даст городу возможность привлечь организации, специализирующиеся на инфраструктурных проектах, частный сектор и государственные институты к созданию условий для нового витка экономического развития. Результатом этого должно стать обнародование скорректированного генерального плана развития г. Твери за 2011-12 гг. Мы

предлагаем вынести план на общественное обсуждение, а Администрация города должна спонсировать разработку физической модели городской застройки, чтобы инвесторы и жители смогли наглядно увидеть перспективы развития города.

Необходимо существенно улучшить ситуацию в сфере услуг в Твери, как показано в пункте 4.1.4.

Партнёрство возрождения Твери должно располагать группой специалистов по вопросам недвижимости и планирования г. Твери (TREPГ). Задачей этой структуры, работающей в рамках Партнёрства, должно стать создание идеальных условий для застройки и городского планирования и предоставление рекомендаций партнёрству.

## 4.2 ПРОГРАММА 2 – ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАВЫКОВ И УМЕНИЙ

### 4.2.1 СОСТОЯНИЕ РЫНКА ТРУДА В РОССИИ

Очевидно, что Россия столкнулась с нехваткой рабочей силы, при этом ситуация с внутренней миграцией существенно не меняется, и притока населения на рынок труда не наблюдается. Согласно прогнозам, в результате демографических тенденций численность работающих в России может сократиться на 10 млн. Для Твери, города с растущей экономикой, это может стать серьезной проблемой, кроме того, происходит отток работающего населения из Твери в Москву. В отчете McKinsey содержатся следующие рекомендации по улучшению ситуации:

- Инвестиции в здравоохранение для сокращения уровня смертности
- Целевая иммиграция
- Увеличение пенсионного возраста (в России он достаточно низкий)
- Привлечение на рынок труда молодежи и женщин
- Повышение производительности.

Все эти вопросы решаются на федеральном уровне, но г. Тверь и его партнёры могут отразить все эти требования в своей программе. Тверь может уделять больше внимания обучению сотрудников с целью повышения производительности и удержания рабочей силы.

### 4.2.2 АКЦЕНТ НА ОБРАЗОВАНИИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ МОЖЕТ ПОМОЧЬ ТВЕРИ СОХРАНИТЬ И НАРАСТИТЬ КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Опыт постиндустриальных городов Европы показывает, что система образования играет решающую роль при создании благоприятных условий для систематических изменений – закладывая основу «экономики, основанной на знаниях», стимулируя новые коммерческие инициативы и повышение производительности труда.

Необходимо поощрять амбициозные устремления сотрудников, трудоспособность, стимулировать повышение профессионального уровня в течение всей жизни и содействовать предпринимательской деятельности. Это позволит экономике «самостоятельно» создавать новые рабочие места путем самозанятости и создания микро-предприятий, не полагаясь на приток капитала от крупных внешних инвесторов.

Уровень образования в Твери достаточно высокий по сравнению с другими российскими городами. Сеть коммерческих образовательных учреждений Твери предлагает услуги высокого качества по относительно невысокой цене. В современном обществе очевидно, что высшее образование обеспечивает человеку дополнительные 10 лет жизни.

Ведущие специалисты г. Твери в области образования полагают, что...

**«образование предопределяет будущее Твери»,**

однако признают, что система образования г. Твери должна сделать «большой шаг вперед», чтобы соответствовать новым требованиям рынка в новых сферах экономики. Хотя именно университеты являются двигателями прогресса в городах, города не могут их финансировать. Поэтому необходимо творчески подойти к вопросу обеспечения притока инвестиций в университеты.

#### 4.2.3 НАЧИНАНИЯ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ 2

Ниже представлено потенциальное содержание Программы 2, целью которой является обучение высококвалифицированных специалистов в будущем и создание более устойчивой бизнес-модели высших образовательных учреждений, которые предоставляют эту услугу:

1. Тверской университет и Тверской технический университет имеют хорошую репутацию и профессиональный преподавательский состав, хорошие ресурсы и территорию, и вполне могут обслуживать новые секторы экономики и содействовать изменениям, необходимым в традиционных отраслях экономики. Они должны работать в сотрудничестве с Администрацией г. Твери ради реализации экономической стратегии;
2. Опыт других университетов с хорошей репутацией, которые внесли свой вклад в развитие технологической сферы, показывает, что они могут способствовать экономическим изменениям и осуществлению новой стратегии. На примере Университета Делфт (Голландия) и Университета Суонси (Уэльс, Великобритания с центрами-техникумами) мы можем видеть, что сотрудничество с частным сектором может значительно ускорить рост экономического развития;
3. Следует поощрять создание центров бизнеса и технологий на территории университетских городков;
4. Необходимы и всегда приветствуются инвестиции в образовательные здания и сооружения;
5. Несмотря на то, что в Твери хорошо развита система высшего и среднего образования, многие жители вынуждены со стороны наблюдать бурное развитие российской экономики в условиях ограниченности возможностей образования для взрослых и повышения квалификации. Это одна из основных причин низкой производительности, низких зарплат и низкой предпринимательской активности.
6. Необходимо оптимизировать число управляющих на всех уровнях и повышать их квалификацию, чтобы вывести общее качество управления в Твери на новый уровень. Сотрудничество университетов и промышленности должно быть нацелено на создание школы бизнеса международного уровня и отделения государственного управления в рамках школы бизнеса, возможно взаимодействие между Тверью и другими университетами международного уровня в России, Германии и Великобритании.

7. Университеты могут работать в более тесном сотрудничестве с бизнесом и благотворно влиять на конкурентоспособность тверской экономики. Тверь будет иметь больше шансов на успех, если в университетах будет создана группа по взаимодействию науки и промышленности для установления контактов с промышленностью и особенно для развития исследовательской группы ИКТ. Результаты исследований могут применяться в промышленности, кроме того, могут проводиться обучающие курсы для сотрудников.
8. Целью такой программы является более раннее привлечение молодежи на рынок труда и возвращение на него женщин. Планы обучения должны соответствовать конкретным потребностям этих групп;
9. В Твери может быть разработана специальная программа обучения в области строительства и планирования использования недвижимости с целью повышения уровня управления проектами недвижимости, планирования застройки, законодательства в области недвижимости, районирования и упрощения процедуры получения разрешений и т.д.
10. Необходимо существенно расширить объём профессионального обучения, что особенно важно в условиях необходимости повышения производительности труда и переобучения специалистов, занятых в кризисных отраслях промышленности;
11. Многие сотрудники в структурном смысле заняты неполный рабочий день, и для повышения производительности и заработной платы им необходимо перейти в другие компании или другие секторы экономики. Для решения этой проблемы можно использовать программу переобучения и переквалификации для сотрудников, ранее работавших в сфере тяжелой промышленности.
12. Качество услуг представляет собой основную проблему России, и Тверь легко может приобрести репутацию города с высоким качеством жизни, подняв уровень оказания услуг. Тверь может поставить перед собой цель улучшить качество услуг в сфере розничной торговли, гостиничного бизнеса и бизнес-услуг и, например, создать специализированные центры обеспечения качества гостиничного бизнеса и индустрии развлечения, службу контроля качества колл-центра и компетенции в сфере ИКТ.

#### 4.2.4 ПОСЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Все эти вопросы должна рассмотреть совместная группа предпринимателей городской администрации, промышленности, бизнеса и высших образовательных учреждений. Такая группа – назовём её «Тверская группа по кадровым и образовательным вопросам» должна подчиняться Партнёрству возрождения Твери. Первоочередной задачей этой группы станет составление плана действий на 2011-2015 гг., а также согласование этого плана с Партнёрством возрождения Твери.

### 4.3 ПРОГРАММА 3 – ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТВЕРИ КАК БЛАГОПРИЯТНОГО РЫНКА ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Тверь не может и не должна оставаться в изоляции. Город должен иметь привлекательный положительный имидж и позиционировать свою экономику с использованием современных маркетинговых принципов.

#### 4.3.1 ТВЕРЬ КОТИРУЕТСЯ ДОСТАТОЧНО ВЫСОКО В ПЛАНЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ БИЗНЕСА

Отчет Всемирного банка «Бизнес в России в 2009 г.» способствовал существенному повышению привлекательности Твери для бизнеса. В первую очередь, Всемирный банк определил ключевые показатели, а именно, простоту следующих операций:

- Создание бизнеса
- Получение разрешение на строительство
- Регистрация собственности
- Осуществление торговых операций с другими странами.

Анализ показал, что Тверь имеет серьезные преимущества, так как в Твери ведение бизнеса проще, чем в обеих российских столицах; при этом Тверь находится в непосредственной близости к обеим столицам, в город легко добраться из обеих столиц. Также Тверь является частью экономического коридора между Санкт-Петербургом и Москвой, который представляет собой основную культурную, деловую и политическую зону России.

В целом, Тверь занимает 2-е место после Казани, в то время как Санкт-Петербург занял восьмое место, и Москва – десятое. В плане удобства ведения бизнеса Тверь опережает Москву по всем критериям и уступает Санкт-Петербургу только в вопросах международной торговли. Разумеется, анализ не затронул все города, конкурирующие с Тверью, которые окружают Московскую область, и многие из них получили бы столь же высокую оценку, что и Тверь, будь они включены в анализ.

**Рис. 10. Рейтинг 10 городов по успешности ведения бизнеса**

<i>Город</i> <i>Место в десятке</i>	<i>Тверь</i>	<i>Москва</i>	<i>Санкт-Петербург</i>
<b>Создание бизнеса</b>	3	8	9
<b>Получение разрешение на строительство</b>	7	8	10
<b>Регистрация собственности</b>	1	7	6
<b>Осуществление торговых операций с другими странами.</b>	5	10	1
<b>ОБЩАЯ ОЦЕНКА</b>	2-е место	10-е место	8-е место

*Источник: Отчёт «Ведение бизнеса в России – 2009 г.», Всемирный банк, 2009 г.*

Мы привели эту информацию не для того, чтобы Тверь почивала на лаврах – данная информация свидетельствует о том, что Администрация г. Твери и ее партнёры оказывают довольно положительное влияние на инвестиционный климат в России. Однако из сравнения с городами Великобритании администрация города может понять, что оснований для самодовольства нет. Далее мы в общих чертах представим Программу 3, которая позволит Твери опередить своих конкурентов. Интересно отметить, что в Твери легко зарегистрировать собственность, но сложно получить разрешение на строительные работы. Для решения этой проблемы и повышения

конкурентоспособности Твери необходимо незамедлительно провести ряд несложных мероприятий.

#### 4.3.2 ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТВЕРИ КАК БРЕНДА

Во-первых, необходимо рассмотреть позиционирование Твери как бренда. Тверь имеет интересную историю и известна своей культурой и богатым историческим наследием, но она не воспринимается как «передовой» или быстро развивающийся город. На нее часто смотрят как на «тихую заводь», далекую от Москвы и Санкт-Петербурга, хотя ее положение на волжских берегах и классическое наследие исторического провинциального города, привлекательная застройка городского центра и хорошая экология могли бы считаться серьезными достоинствами в глазах многих жителей западной части России.

То, что необходимо Твери сейчас, это изменение, новое позиционирование городского бренда таким образом, чтобы сохранить имеющиеся аспекты его имиджа, но дополнить их другими преимуществами: технологии, выгодное расположение, повышение качества жизни.

#### 4.3.3 УЧАСТИЕ В КОНКУРСАХ НА ПОЛУЧЕНИЕ ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Во-вторых, существует необходимость сосредоточиться на организации системы маркетинга и инвестиционной привлекательности города. Хорошая инфраструктура поддержки иностранных инвестиций – это что-то вроде «приводного ремня», действующего между имиджем города и его экономической реальностью. Города конкурируют за получение прямых иностранных инвестиций как в России, так и по всей Европе, следовательно, Твери необходимо определить свое место в этой конкурентной среде. Иногда несколько городов могут вступить в сотрудничество для привлечения к себе внимания.

Те города, которые тратят много денег и сил на создание имиджа и проведение разного рода мероприятий еще до того, как они будут реально готовы исполнить все обещанное, тратят их попусту и разочаровывают потенциальных частных инвесторов. Представим себе маркетинговые усилия в виде айсберга и увидим, что только 1/9 часть его видна над водой. Все остальные составляющие системы маркетинга должны работать на успешную реализацию инвестиций. Группа обеспечения иностранных инвестиций должна переводить продажи от проектов и эффект PR акций в реальные инвестиции. Ей нужно сосредоточиться на «существо» сделки, а не только на создании маркетингового профиля. Так, если в Твери появляется Интернет сайт «INVESTinTVER.COM», то за этим должна стоять целая система управления реакцией сбыта в сопоставлении с конкурирующими городами России и ЕС, и Твери нужно будет справляться с реальными трудностями предоставления трудовых ресурсов, инфраструктуры и реалистичных бюджетов для выведения проекта на рынок и получения результатов.

#### **Проблема: мобильность и качество рынка трудовых ресурсов**

Мобильность рабочей силы очень важна; пока существует иллюзия полной занятости и низкий уровень стремлений, а уровень интереса к профессиональной подготовке низок (т.е. людям проще оставаться на старых рабочих местах, даже при низкой заработной плате), реальный рынок труда, можно сказать, отсутствует. Необходимо создать агентство по трудовым и кадровым вопросам, которое осуществляло бы целостный подход ко всем этим проблемам и отвечало бы за поиск и подбор работников нужного качества для внешних инвесторов – это поможет Твери побеждать в конкурентной борьбе.

### Проблема: инфраструктура

Приток инвестиций осложняется неважной инфраструктурой, включающей систему доступного общественного транспорта и сеть коммунальных услуг. Хорошей идеей представляется создание ЗОН ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ с особым налоговым режимом и стимулами для ключевых зон Твери, где необходимо поощрять иностранные и российские прямые инвестиции. Это создаст условия для образования партнёрств, связанных общими интересами, и поможет государственному сектору устанавливать приоритеты, нацеленные на экономический рост.

### Проблема: реалистичный бюджет городского маркетинга

Ключевой показатель – процент заявок на инвестиции. Различные количественные показатели деятельности, связанной с маркетингом и PR, интересны, но вторичны.

Большой объем вложений в бренд и в стимулирование инвестиций и экономических возможностей внешнего инвестора – все это части единой программы. Расходы идут на содержание офиса и зарплату работников, привлечение консультантов, рекламное продвижение инвестиции, рекламы как таковой, акции и другие методы продвижения. В Великобритании города с постиндустриальной экономикой расходуют на это свыше 1 – 5 миллионов евро в год, но лишь после принятия тщательно продуманной стратегии развития своего бренда.

#### 4.3.4 ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПАРТНЁРСТВО КАК ОСНОВА ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА

В-третьих, нужно понимать, что маркетинг города не может обойтись без вложений в маркетинговую инфраструктуру и в организацию партнёрств.

Уроки, которые можно извлечь из деятельности двух британских городов, наиболее успешных в привлечении прямых иностранных инвестиций – Манчестера и Бристолья, показывают, что город:

- должен понимать, в каких сферах он может добиться успеха и быть конкурентоспособным;
- добивается того, чтобы все потенциальные партнёры стали частью этого общего плана;
- вкладывает время и энергию в построение партнёрских отношений с лидерами ключевых отраслей и с университетами;
- добивается того, чтобы партнёры помогали создавать «условия для достижения успеха» в привлечении прямых иностранных инвестиций, включая территориальную стратегию, создание высококачественных объектов недвижимости, повышение качества жизни и образования, необходимые инвестору и предприятию;
- организует быстрый и высокопрофессиональный отклик на запросы, связанные с определением и удовлетворением потребностей инвесторов и работодателей;
- творчески подходит к распространению информации о своей стратегии и планах. В Разделе 4.1.4 «Программа по развитию сектора недвижимости» описывается идея Центра содействия застройке с использованием архитектурных моделей. Например, в Роттердаме нашлось место и для Информационного туристического центра.

Рис. 7. Городской информационный туристический центр в Роттердаме



Источник:

Colliers International

#### 4.3.10 ПОСЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Мы рекомендуем создание Тверской группы привлечения иностранных инвестиций на базе Партнёрства возрождения Твери и в сотрудничестве с университетами и бизнесом. Сотрудникам Центра будет оказывать поддержку Администрация города Твери. Она будет проводить оценку возможных бизнес стимулов и налогового режима, а также концепции создания зон оптимизации бизнес-процессов, изложенные выше, и разработает реалистичный бизнес-план на период до 2015 года. В Плане необходимо также предусмотреть создание центра развития и обслуживания гостей города, аналогичный тому, что существует в Роттердаме. Мы также рекомендуем наладить связи с Бристолем, поскольку у этого города имеется отличная программа стимулирования иностранных инвестиций. В 2011 году

отчет о разработке плана действий необходимо подготовить к презентации перед Партнёрством возрождения Твери.

#### 4.4 ПРОГРАММА 4 - КАЧЕСТВО ЖИЗНИ, УЛУЧШЕНИЕ ЖИЛОГО ФОНДА И ПРИГОРОДОВ («ТВЕРЬ - СЛАВНЫЙ УГОЛОК»)

##### 4.4.1 КАКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ЭТО ИМЕЕТ ДЛЯ ЭКОНОМИКИ?

Вывод, который можно сделать из опыта реализации нескольких экономических стратегий в Северной Европе, заключается в том, что невозможно исключить из стратегии экономического развития города инициативы по развитию социальных программ и качества жилья. Все эти инициативы сами по себе заслуживают внимания, но они важны и по другим, более общим причинам:

- а. Привлекательный город с прогрессивной системой руководства обеспечит такое качество жизни, которое поможет удерживать в Твери профессионалов и население в целом.
- б. Будучи привлекательным городом с прогрессивной системой руководства, Тверь войдет в список потенциальных городов для инвестиций как со стороны внешних, так и российских инвесторов и создаст конкурентное преимущество перед другими российскими городами, которые не отвечают стремлениям к более высокому качеству жизни.
- в. Будучи привлекательным городом с прогрессивной системой руководства, Тверь будет успешно выполнять функции «спального города» для Москвы так же, как для Лондона такими городами стали Рединг, Брайтон, Сент-Олбанс и Кембридж, в результате чего работа и доход, получаемый в Москве, начнут возвращаться в Тверь. Это, возможно, перспектива на 10 – 20 лет, но было бы странно, если бы такая связь места проживания и места работы не сформировалась.
- г. Эти инициативы обеспечивают поддержку народа и политических сил и постепенно приводят в соответствие репутацию города и качество жизни в нем задуманным экономическим планам.

##### 4.4.2 ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА СОЦИАЛЬНОГО ЖИЛОГО ФОНДА

В Твери имеется значительный социальный жилой фонд, а также жилье, которое можно арендовать у частных владельцев или ведомств. Однако уровень его содержания отстаёт от уровня, достигаемого в прогрессивном европейском городе. Необходимо исправлять положение с недофинансированием, которое складывалось десятилетиями. Требуются дополнительные вложения в обеспечение безопасности районов и повышение их привлекательности благодаря созданию детских площадок, расширению местных услуг, торговли, медицинских и образовательных учреждений. Можно было бы разработать проект-образец, который стал бы исходной точкой для расширения инвестиций Партнёрства в социальный жилой сектор в целом. Его можно было бы дополнить Планом социального и общественного развития города Твери для поддержки строительства учреждений культуры, спорта, досуга и семейной жизни.

#### 4.4.3 ТРЕБУЕТСЯ ОБЕСПЕЧИТЬ БЫСТРОЕ РАЗВИТИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В ТВЕРИ

Приобретение частного жилья у застройщика является в настоящее время в Твери делом дорогостоящим и рассматривается как роскошь, доступная немногим. В других странах, в частности, в Великобритании, частное жилье – обычное явление, и это снижает зависимость людей от городской администрации и поощряет развитие широкого спектра социальных льгот.

Можно начать позиционировать Тверь как доступное место проживания за пределами Москвы, где семьи могут позволить себе покупку дома и быстро добраться до Москвы, пользуясь при этом всеми преимуществами хорошего качества жизни. Использование Твери как отличного «спального города» при Москве – это превосходный вариант стратегии экономического развития, который периферийным городам вблизи крупных мегаполисов вполне по силам осуществить. Доходы будут идти на развитие города, а тенденция утечки талантливых специалистов в мегаполис замедлится.

Следующие тенденции можно рассматривать как весьма позитивные с точки зрения развития жилого фонда:

- В настоящее время в год строится примерно 160,000 м<sup>2</sup> нового жилья – довольно скромная цифра при значительном потенциале роста.
- В настоящее время федеральное законодательство препятствует значительному росту предоставляемых заёмных ипотечных средств, поэтому развитие частного сектора идет медленнее, чем в Западной Европе.
- В среднесрочной перспективе в Твери возможно использование льготных ссуд или внесение неполной начальной суммы, как и другие способы.
- Расширяется тенденция к кооперативному строительству и проистекающее из этого накопление капитала.
- Тверской областной фонд ипотечного жилищного кредитования изучает возможности увеличения инвестиций в жилищное обеспечение ключевых работников и считает, что предпочтение следует отдавать сотрудникам университетов и медицинским работникам, что, в свою очередь, поможет программам в этих сферах услуг. Фонд кредитования поддерживает идею сочетания социального, арендуемого и частного жилья на местах, чтобы оказать помощь в создании и функционировании соответствующих объектов.
- В Твери хороший процент ссуд на душу населения по сравнению с другими российскими городами – в 2010 году помощь была оказана 1 200 семьям (4 000 человек), и по этой линии финансирования имеется потенциал роста.

Мы рекомендуем, Администрации города обратиться к Тверскому областному фонду ипотечного жилищного кредитования с просьбой скорректировать стратегии и разработать план учета будущих потребностей г. Твери в жилье.

#### 4.4.4 ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И РЕКОМЕНДАЦИИ

За 25 лет можно добиться больших изменений в обеспечении населения частным жильем. Условия для этого могут быть созданы благодаря возможности приобретения земли по умеренным ценам и разумной политике районирования землепользования. Это поможет привлечь в город Тверь и удержать группу активных людей с позитивной жизненной установкой – работников, предпринимателей, просто жителей. Сейчас эта задача кажется

очень сложной, но за 25 лет работы в рамках такой стратегии вполне вероятно, что это произойдет, когда ипотечные займы станут более доступными, и процентные ставки по ним снизятся с теперешних 17,5% (для сравнения: ставки в ЕС составляют около 5%).

Наша рекомендация на текущий момент – разработать более динамичную и универсальную программу ипотечного жилищного кредитования, поскольку это окажет положительное влияние на качество жизни, на сохранение лучших работников и привлечение иностранных инвестиций.

#### 4.4.5 ПОСЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Мы предлагаем создание Группы повышения качества жизни в Твери в рамках Партнёрства возрождения Твери. Эта группа должна подготовить план повышения качества жизни, согласовать его со всеми партнёрами и представить участникам Партнёрства.

### 4.5 ПРОГРАММА 5 - УЛУЧШЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ КАК ЗАЛОГ ПЕРЕМЕН В ЭКОНОМИКЕ И РАЗВИТИЯ СФЕРЫ НЕДВИЖИМОСТИ

#### 4.5.1 ПАРТНЁРСТВО И РОЛИ В ИНФРАСТРУКТУРНОМ РАЗВИТИИ

Тверь имеет важные естественные преимущества с точки зрения расположения и доступности, но улучшение связи Твери с миром до уровня мировых стандартов – это задача, которую можно реально решить в ближайшие 10 лет. Данная Программа может способствовать тому, чтобы у Твери появились все условия для успеха, необходимые современному городу.

Однако в сфере общественного транспорта и основных коммунальных услуг существуют очень серьезные проблемы, ждущие своего решения. Анализ показал, что все элементы инфраструктуры не получали должного финансирования; также существуют признаки того, что экономическое развитие тормозилось из-за неумелого управления инфраструктурой.

Инфраструктура коммунальных услуг выходит за рамки компетенции городской администрации, но есть определенные важные цели и задачи, достижения которых Тверь вместе с партнёрами должна добиваться на федеральном и областном уровнях.

#### 4.5.2 ТРАНСПОРТНОЕ СООБЩЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СИСТЕМА АВТОМОБИЛЬНЫХ И ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Существующая федеральная трасса между Санкт-Петербургом и Москвой предоставляет хорошую возможность для создания крупного логистического комплекса, но не стоит ее использовать как фактор стимулирования строительства загородных торговых центров, поскольку это чревато существенными затруднениями с привлечением инвестиций в развитие розничной торговли в центре города. Администрация города Твери должна четко довести это до сведения партнёров.

Высокоскоростная платная дорога также улучшит связь Твери с Москвой и Санкт-Петербургом и еще сильнее подчеркнет значение транспортного

коридора между Тверью, Москвой и Санкт-Петербургом как эффективного экономического региона Европы.

Такие же преимущества дают Твери системы железнодорожного сообщения (как имеющаяся, так и планируемая). Сейчас в Москву из Твери можно доехать за час, до Санкт-Петербурга за два часа. Когда стоимость проезда до Твери снизится, можно будет ожидать повышения спроса на жилье со стороны людей, которые регулярно ездят в столицы на работу, и роста потребительских расходов, при условии, что Тверь сможет предложить развитую систему розничной торговли, развлечений и туризма.

#### 4.5.3 **ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ТЕПЛО-, ЭЛЕКТРО- И ВОДОСНАБЖЕНИИ**

Трудности, которые город и область испытывают в зимний период, подчёркивают необходимость скорейшего принятия запланированных мер по улучшению электроснабжения, чтобы не навредить репутации городской экономики. Системы теплоснабжения в районах также требуют срочного обновления.

Странным кажется тот факт, что стоящая на берегах рек Тверь испытывает серьезные затруднения с питьевой водой. Снабжение водой дорожает, и при этом не осуществляется никаких мер по сбору дождевой воды или переработке бытовых сточных вод. В этом отношении Тверь далеко отстает от современных тенденций устойчивого сбалансированного развития. Такого рода инициативы важны для иностранных инвесторов класса А, если они решат прийти в Тверь.

#### 4.5.4 **НЕОБХОДИМОСТЬ КОМПЛЕКСНОЙ СТРАТЕГИИ ТРАНСПОРТНОГО РАЗВИТИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ**

Необходимо проанализировать стратегию развития транспорта в городе таким образом, чтобы исключить перегрузки улиц интенсивными потоками легковых автомобилей, оставляя единственным выходом огромные вложения в развитие дорожной сети. В России приобретение новой машины часто становится первым следствием повышения уровня благосостояния человека (семьи) и становится настолько важным с точки зрения социального статуса, что начинает вредить городской среде. Кроме того, личный автомобиль становится насущной необходимостью в перемещении к месту работы, поскольку общественный транспорт находится в упадке.

Сильная политика в сфере общественного транспорта и разумный подход к парковке и организации дорожного движения в Твери помогут решать эти проблемы по мере того, как рост благосостояния и стремление людей иметь собственные автомобили будут в ближайшие 10 лет ставить перед городом новые сложные задачи. Москва задыхается от автомобилей, в ней почти невозможно вести бизнес, требующий разъездов. Если Тверь сумеет предложить хорошую организацию дорожного движения, то такое конкурентное преимущество станет со временем очевидным для инвесторов.

Администрации города Твери следует разработать стратегию создания платных парковок и использовать инновационные подходы к обеспечению рентабельности развития парковок, например, обеспечить проезд в город по функциональной системе перехватывающих парковок, что позволит избежать транспортного коллапса в городе.

#### 4.5.5 **ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ**

Главная информационно-коммуникационная «супермагистраль» проходит через центр Твери по 5 разным линиям. Когда ее функционирование увяжут с

университетским научным потенциалом и с наличием высоких мощностей гидроэнергетики, появятся интересные возможности в плане создания информационного центра.

#### 4.5.6 РЕКОМЕНДАЦИИ

Впечатление, которое сложилось в результате общения с самыми разными организациями, сводится к тому, что Тверь нуждается в серьезном пересмотре инфраструктуры в свете задач, поставленных новой стратегией экономического развития. Пока что планирование развития инфраструктуры и остальной части экономики кажется плохо скоординированным. Администрации города следует добиться того, чтобы ответные действия на ее Стратегию экономического и социального развития были тесно увязаны со всеми партнёрами по развитию инфраструктуры. Это можно сделать через Партнёрство возрождения Твери и с помощью экспертной группы в виде Группы развития инфраструктуры Твери, оказывающей консультационную помощь и предоставляющей отчеты Партнёрству.

#### 4.5.7 ПОСЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Мы предлагаем пригласить одного из известных международных технических специалистов (инженера) провести консультации по проблемам текущих и планируемых инвестиций и подготовить доклады для Группы развития инфраструктуры Твери и затем для Партнёрства возрождения Твери и Администрации города о том, что нужно сделать для создания «условий достижения успеха» в рамках планов развития инфраструктуры и привлечения инвестиций в Твери. После этого Администрация и ее партнёры могли бы переключиться на поиск дальнейших источников финансирования и включения городских проблем в первоочередные задачи Федерального правительства.

### 4.6 УНИВЕРСАЛЬНЫЙ АСПЕКТ «А»: ДОСТУПНЫЕ РЕСУРСЫ - ПАРТНЁРСТВО И ИНВЕСТИЦИИ

#### 4.6.1 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПАРТНЁРСТВА

Одна из задач данной стратегии – объединить усилия государственного и частного секторов. Практически в каждом случае ресурсы частного сектора – необходимое условие для создания благоприятных условий инвестирования и экономического развития.

#### 4.6.2 ФИНАНСОВЫЕ ИННОВАЦИИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Недостаток государственного финансирования – не причина для прекращения движения вперёд. Необходимый капитал для высокоприоритетных инвестиций государственного сектора можно сформировать за счёт партнёрских договорённостей с частным сектором, выпуска облигаций и соответствующего роста местного налогообложения, реализации земельных участков и торговых активов. Чтобы максимально ускорить прогресс, все эти потенциальные статьи дохода необходимо изучить и соответствующим образом применить в ходе реализации данной стратегии.

Методы, используемые в других экономиках, имеют значение для разработки планов крупных инфраструктурных и городских активов (например, конференц-центра) и многофункционального использования ресурсов

крупного города. В Великобритании для получения прибыли от земли создаются обеспеченные активами механизмы местного уровня (LABV), в которые и вкладываются общественные средства; в США выпускаются государственные облигации, для погашения которых применяется «налоговая надбавка» (увеличенные ставки местных налогов в условиях повышенной экономической активности в результате инвестиций за счёт выпущенных облигаций). Важными факторами укрепления государственного и частного партнёрства являются: творческий подход, взаимное доверие и прозрачность. Все эти механизмы необходимо рассмотреть и использовать в рамках стратегии экономического развития.

#### 4.6.3 ПАРТНЁРСТВО И ФИНАНСОВОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО ГОСУДАРСТВЕННЫХ СУБЪЕКТОВ

Если такая финансовая стратегия в России окажется невозможной, для мощного импульса к изменениям односторонне-ориентированной экономики потребуются значительные инвестиции со стороны государственного сектора. В рамках данной стратегии экономического развития можно привести убедительные доводы для подобных государственных интервенций, однако истинный показатель в конечном счёте – объём частных инвестиций.

Что касается государственных инвестиций, Твери необходимо поддерживать партнёрские отношения с другими государственными органами и корректировать ресурсы, необходимые для реализации стратегии; в сотрудничестве с Тверской областью, Московской областью и федеральным правительством (в рамках инфраструктурных программ) Тверь может достичь большего.

Важным шагом станет партнёрство и сотрудничество с Тверской областью и федеральным правительством в инвестировании в транспортную сеть, информационные технологии и телефонию для улучшения транспортного сообщения – высокотехнологичная магистраль, платные автодороги и высокоскоростная железнодорожная магистраль играют важнейшую роль в других рыночных экономиках, но ни у Твери, ни даже у Тверской области не хватает ресурсов не реализацию подобных проектов. Необходимо привлечение федеральных ресурсов и сотрудничество с федеральными структурами. В ходе предварительных консультаций с федеральным правительством основное внимание следует уделить тому, как Тверь может содействовать привлечению прямых иностранных инвестиций за счёт улучшения транспортного сообщения и капиталовложений в инфраструктуру.

#### 4.6.4 ПАРТНЁРСТВО С ЧАСТНЫМ СЕКТОРОМ

Партнёрство с российскими инвесторами – это первейший и самый важный аспект, поскольку в России российские инвесторы действуют быстрее и имеют более чёткое представление о системных трудностях, с которыми сталкивается девелопер. По мере реализации стратегии, необходимо будет развивать партнёрство с иностранными инвесторами и арендаторами бизнес-площадок; также существует вероятность, что российские девелоперы будут привлекать иностранных партнёров для реализации своих проектов и поиска арендаторов.

Стимулирование инвестиций: должен быть учреждён специальный орган с широкими полномочиями по стимулированию иностранных инвестиций, способный успешно бороться за свободные инвестиции; при этом необходимо повысить компетентность организации, не выходя за рамки допустимого бюджета.

Городской администрации важно понимать принципы инвестирования в недвижимость и предлагать арендаторам недвижимости, девелоперам и инвесторам реалистичные условия.

#### 4.6.5 **ОДНА СТРАТЕГИЯ – СОВМЕСТНОЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ**

Управление процессом модернизации экономики – сложное дело и нечасто оказывается в одних руках. Поэтому, проводя в жизнь изменения, администрация г. Твери должна сотрудничать с другими заинтересованными лицами – при этом все должны работать по единому плану, координируя расходы и программы реализации стратегии, с тем, чтобы конечный результат представлял собой нечто большее, чем просто сумму объёмов работ, выполненных каждым участником. Координация действий – это более эффективный вариант по сравнению с выполнением нескольких различных планов. Мы рекомендуем учредить новую форму партнёрства – Партнёрство Возрождения Твери, которое будет подчиняться городской администрации и осуществлять стратегию экономического развития.

### 4.7 **УНИВЕРСАЛЬНЫЙ АСПЕКТ «Б»: ОРГАНИЗАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ СТРАТЕГИИ**

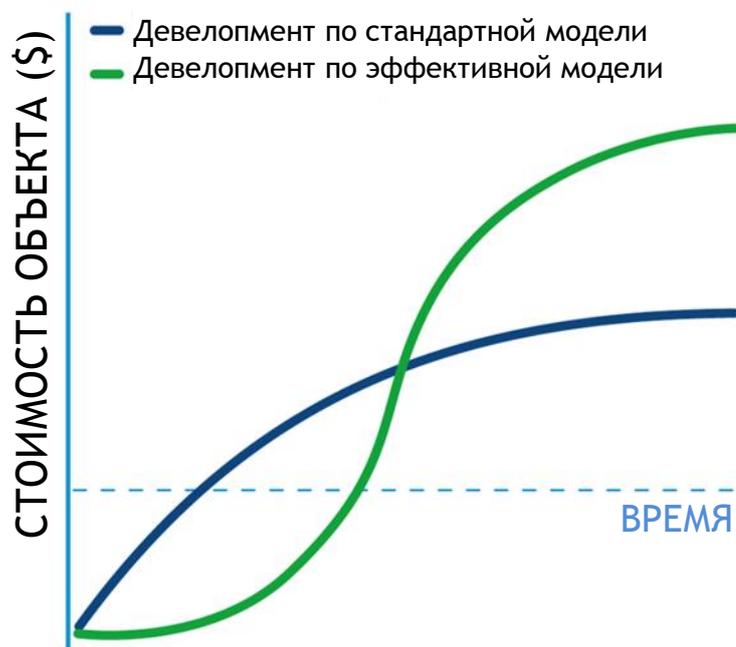
#### 4.7.1 **ОБЗОР - ЧЕТЫРЕ ОБЩИХ ПРИНЦИПА ЭКОНОМИЧЕСКОГО И СОЦИАЛЬНОГО ВОЗРОЖДЕНИЯ**

Для каждой стратегии развития экономики и сферы недвижимости необходима убедительная стратегия реализации. Информация о сущности экономической задачи и перспективах развития сферы недвижимости должна дополняться информацией о методах решения данной задачи и достижения указанных перспектив. Здесь необходимо обратить внимание на четыре принципа восстановления:

#### **ТРЕБУЕТСЯ МНОГО ВРЕМЕНИ И ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ ОБЪЁМ ИНВЕСТИЦИЙ**

Известно, что развитие эффективного экономического объекта занимает много времени и может стоить больше, чем просто набор объектов недвижимости (т.е., вложения в процесс планирования, в достижение базовых показателей конкурентоспособного качества и обеспечение «факторов успеха»). Однако длительный период и стратегический характер инвестиций обеспечивает оптимальную и стабильную экономическую отдачу от инвестиций, как показано на схеме ниже.

**Рис. 8. Инвестиции в эффективный объект недвижимости в рамках «новой экономики»**



Источник: Colliers International

### ЗАМЫСЕЛ И ПАРТНЁРСТВО

Также известно, что конечный результат не всегда очевиден на начальной стадии формирования замысла. Тем не менее, без чёткого и согласованного замысла, положительный результат возможен лишь при удачном стечении обстоятельств. Необходимо инвестировать в формирование чёткого замысла и в создание партнёрств, руководствующихся данным замыслом.

На следующей странице приводится схема, иллюстрирующая теорию восстановления и экономического развития «восходящий цикл успеха». Обычно это длительный процесс, в ходе которого идёт развитие рынков, бренда и конкурентоспособности. На рисунке схематично показан рост эффективности бренда, активности, доходов и вытекающий отсюда рост прибыли, что позволяет создать новые рабочие места и обеспечивает дальнейшее развитие предприятия.

Рис. 9. Процесс развития экономики начиная от замысла



Источник: Colliers International

### ГИБКОСТЬ И КОРРЕКТИРОВКА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УСЛОВИЙ РЫНКА

Также важно осознать, что «гибкий» замысел подразумевает возможность некоторой корректировки и пересмотра на более позднем этапе. Т.е. если исходный замысел включает в себя оперный театр и отель Ritz Carleton, не следует терять стратегическое направление развития, даже если рынок сначала «породил» многозальный кинотеатр и «Хилтон». Во всех случаях успешного восстановления эффективные проекты не утрачивали доверие участников даже в трудных обстоятельствах за счёт гибкости и избегания излишне радужных обещаний, как и неисполнения обязательств.

### СПЕЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПЛАНА ВОССТАНОВЛЕНИЯ

Кроме того, международный опыт убеждает нас в абсолютной необходимости учреждения специальной организации или коллектива, задачей которого будет значительная модернизация за счёт различных создающих социально-экономических проектов и инициатив по развитию сферы недвижимости. Такая организация должна пользоваться поддержкой регионального и федерального правительства и может привлечь к участию в тех или иных проектах финансовые организации мирового масштаба (например, ЕБРР или Всемирный Банк, которые уже инвестировали в сохранение наследия тверского края). Опыт подобных проектов в Северной Европе показывает, что компетентная группа по возрождению и модернизации может привлечь инвестиции, потому что способна достигать ожидаемого результата.

#### 4.7.2 **МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И СФЕРЫ НЕДВИЖИМОСТИ**

Механизмы стимулирования конкретных объектов – отличное решение для государственного финансирования, поскольку ограниченные финансовые ресурсы можно сконцентрировать именно на тех аспектах, что требуют улучшений. Это можно реализовать в форме «специальных зон развития» или «зон предпринимательства» или «зон субсидирования и поддержки». Государственные интервенции данного типа можно использовать в тех случаях, когда проект при очевидной рыночной неэффективности на данном этапе всё же требует инвестиций в интересах поддержки региональной экономики.

Все эти механизмы использовались в экономиках ЕС для оживления притока государственных и частных ресурсов к конкретным объектам, где сочетались перспективность и текущая рыночная неэффективность проекта (т.е. где расходы значительно превышали оценочную стоимость готового объекта).

##### **Использование методов стимулирования в странах ЕС**

В западных экономиках общепринятой практикой является создание государственным сектором стимулов для развития экономики предприятий и сферы недвижимости. К таковым относятся:

- Гарантия дохода для отдельных выбранных операторов и арендуемых участков (например, для создания бизнеса и специальных целевых сегментов);
- Возможность использования земли и существующих зданий без уплаты комиссионных при заключении сделки, иногда даже возможность использования частным сектором земли для обеспечения долга (с определёнными страховочными мерами);
- Государственные инвестиции в этапы планирования градостроительного проектирования, возмещение расходов на разработку ТЭО и оценку стоимости, необходимые девелоперам на первых, самых трудных и рискованных, этапах развития своих объектов;
- Обеспечение государственных субсидий для покрытия разницы между общими расходами и номинальной стоимостью в целях снижения долговых обязательств перед банками;
- Взятие в аренду части законченного объекта, что даёт девелоперу использовать стабильный доход и гарантии государственного сектора для управления рисками и оптимизации стоимости обслуживания долга для всего объекта или последующих этапов;
- Другие методы снижения риска и повышения стоимости.

По убеждению ЕС, такие государственные инвестиции не имеют ничего общего с «нечестным субсидированием» и не оказывают кардинального влияния на рынок.

##### **Методы стимулирования в России**

В Российской Федерации применяются следующие методы стимулирования инвестиций в развитие сферы недвижимости:

- Прямые инвестиции в инфраструктуру и/или освоение с целью обеспечить рентабельность,

- Прямые инвестиции с правом управления (контрольный пакет) или второстепенной долей;
- Снижение земельного налога для стимулирования инвестиций в конкретные объекты недвижимости
- Учреждение особых экономических зон (например, Краснодар)

#### **Доводы в пользу использования методов стимулирования в Твери**

По нашему убеждению, в Твери в отсутствие инвестиций рынок будет оставаться неэффективным; в то же время, радикальные методы стимулирования инвестиций позволят изменить ситуацию, обеспечив прогресс уже через несколько лет после привлечения специалистов в ключевые сегменты (например, гостиничный бизнес, информационные центры, высокотехнологичный бизнес-парк). В плане модернизации промышленных площадок наиболее веский аргумент – это огромные затраты на перепрофилирование уже существующих объектов и наращивание инфраструктуры. В сегменте гостиничного бизнеса ключевой задачей является обеспечение роста гостиничных ресурсов во взаимосвязи с инвестициями в строительство конференц-центра и концертного зала, что обеспечит экономическую выгоду от гостей, останавливающихся на одну ночь.

Мы полагаем, что в Твери также необходимо использовать дополнительные механизмы стимулирования, и предлагаем основать зону свободного предпринимательства что даст импульс к развитию тверского логистического центра и технопарка, смежных или связанных с технологическими отделениями (факультетами) Тверского университета.

Такой подход является оправданным на протяжении первых 10 лет реализации стратегии экономического развития. По нашим прогнозам, юридическая подготовка, финансовое согласование, разработка генерального плана и проекта планировки недвижимости, а также поиск партнёра в частном секторе экономики могут занять 2-3 года до 2014 г. Затем начнётся 6-летний период внедрения механизма стимулирования с целью мотивировать инвестиции частного сектора экономики и приход операторов на доступные для аренды площадки. Одним из важных преимуществ является то, что на рынок будет выведена первая группа активов международного класса. В настоящий же момент в условиях рыночной неэффективности наблюдается низкий рыночный спрос в сочетании с отсутствием знаний по такой модели управления имуществом.

На данной стадии реализации стратегии результатом данного заключения должно стать обоснование экономических доводов для вышеуказанных механизмов с возможностью дальнейшего изучения потенциальных возможностей и их применимости к улучшению ситуации в Твери.

#### **Механизмы стимулирования в рамках крупных эффективных объектов недвижимости**

Даже наиболее прогрессивная часть девелоперов, операторов и арендаторов в частном секторе в конечном итоге действуют в русле основных механизмов экономического стимулирования. На ранних стадиях перепланировки крупных объектов отсутствует чёткий замысел и достаточное стимулирование для преодоления осознаваемого риска. В сущности, за исключением очень небольшой группы компаний, роль первого инвестора в новом, смелом проекте сопряжена с необоснованным риском. Компаниям требуются мощные стимулы и уверенность в том, что их средства будут вложены в перспективное будущее с чётким замыслом, а не в новый виток кризиса.

В традиционном смысле для повышения мотивации используются механизмы вроде градостроительных корпораций, зон опережающего развития и зон свободного предпринимательства. Именно эти механизмы внесли решающий вклад в успех перепланировки «Кэнери Уорф» и «Сэлфонд Кис»; подобные же механизмы применялись для привлечения средств частных инвесторов для обустройства береговой линии Барселоны и «Бильбао Риа». Эти механизмы включали налоговые льготы, налоговые вычеты по амортизации, предоставление земельных участков бесплатно или со скидкой, упрощённые официальные процедуры и вложения в инфраструктуру. Строго говоря, всё это можно определить как чисто финансовые стимулы, но в более широком смысле они обеспечили *снижение рисков* принятия частными партнёрами решений об инвестировании и повысили доступность качественного проектирования и разработки.

#### 4.7.3 **МОТИВАЦИЯ И НАЛОГОВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ УЛУГ**

В экономике услуг необходимость в повышении мотивации и выделении средств появляется в случае неэффективности маркетинга и организации предоставления услуг. Типичные индивидуальные предприятия не располагают достаточными средствами для управления и проведения маркетинга комплексного объекта, хотя рыночной привлекательностью обладает именно эффективный, уникальный в своём роде объект, а не просто некий отель или магазин розничной торговли. Органы государственной власти ответственны за развитие уличной инфраструктуры и парковок, но испытывают трудности с изысканием дополнительных средств как в целом, как и для маркетинга, в котором они, кроме того, не являются специалистами. В данной ситуации оптимально предложить следующие решения:

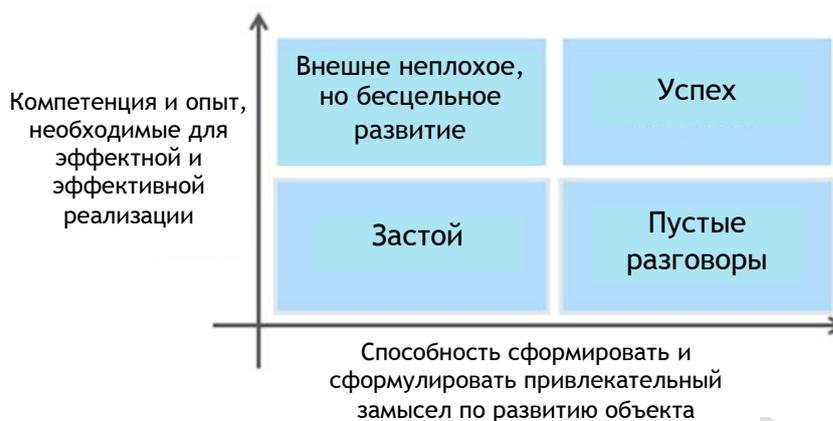
- Первый шаг – сформировать зону оптимизации бизнес-процессов, в которой предприятия несут ответственность за организацию менеджмента и маркетинга, установить налог на бизнесы в пределах зоны общих интересов, например, центра города;
- Второй шаг – «пусть платит потребитель». «Покроватный сбор» (добровольное внесение, скажем, 5€ за спальное место за ночь) является незначительной для потребителя суммой, не оказывает влияния на спрос, при этом может принести значительный дополнительный доход, который обеспечит возможность умелого маркетинга, позиционирования объектов на веб-сайтах, развития сферы общественного пользования и участия в крупных событиях, рождающих спрос на спальные места. В менеджменте туристических ресурсов это общепринятая практика, но в городском туризме всё ещё считается инновацией.

Мы рекомендуем рассмотреть этот вариант как один из первых шагов развития туризма в Твери в рамках рабочей группы по привлечению иностранных инвестиций.

#### 4.7.4 **ПРИОРИТЕТ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СХЕМЕ - СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ НЕДВИЖИМОСТИ**

Реализация замысла и стратегии возрождения крупного города должна быть спланирована с самого первого шага. В данном заключении приводятся предложения по организации реализации стратегии, а также по необходимым для этого решениям и документам. Эти принципы изображены на приведённой ниже схеме, увязывающей замысел и его исполнение.

Рис. 10. Важность правильного соотношения замысла и его исполнения



Источник: Colliers International

Возникает вопрос: как наилучшим образом обеспечить реализацию данной стратегии в России?

#### 4.7.5 ОРГАНИЗАЦИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Ситуационные исследования указывают на две основные возможности, для реализации каждой необходима отдельная компетентная группа управленцев, способная реализовать стратегию экономического и социального возрождения.

Здесь не тот случай, когда правильным является лишь одно решение. Скорее, речь идёт о самом лучшем способе организовать реализацию стратегии из возможных.

Если основной фокус стратегии направлен на развитие крупных объектов недвижимости, то, при достаточной инфраструктуре и благоприятных социальных условиях, ключом к значительному развитию является разработка отдельной специализированной оргструктуры, а не распределение функций и задач по органам городской или местной власти сверх их обычных функций.

В европейских странах функционируют градостроительные корпорации, владеющие землёй, создающие партнёрства по её освоению, проекты по финансированию и развитию и способные удерживать полномочия, чтобы согласовать районирование и планирование в определённых реконструируемых районах. Это даёт им возможность продолжать девелоперскую деятельность даже в те периоды, когда она не является приоритетной для местных органов власти. Такие независимые корпорации должны располагать сотрудниками с достаточной компетенцией в сферах девелопмента и финансов. На примерах британских городов Кардифф и Милтон-Кинс видно, что независимые градостроительные корпорации также могут обеспечить быстрое развитие и необходимые результаты.

Также мы знаем, что администрация г. Твери достаточно эффективна и в ситуациях, когда процесс успешного инвестирования в социальную среду и в инфраструктуру испытывает затруднения, можно утверждать, что городская власть может взять принятие мер под свой непосредственный контроль и полностью задействовать свои ресурсы, если организация процесса возрождения осуществляется или контролируется местными органами власти.

Мы не уверены, предусмотрен ли подобный механизм в российской практике работы государственного сектора и в российском законодательстве. При разработке планов реализации стратегии экономического развития, данный вопрос следует изучить дополнительно.

#### 4.7.6 СОТРУДНИЧЕСТВО АДМИНИСТРАЦИИ Г. ТВЕРИ И СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Генеральные планы и стратегии экономического развития, подготовленные консалтинговыми организациями, скрывают определённую степень риска: руководители, стоящие у рычагов местной экономики могут просто не принять их и пренебречь механизмами реализации стратегии; в экономике также может отсутствовать акцент на замысел и стратегию. Это означает следующее:

- а. окажется невозможным мобилизовать новые административные и бюджетные ресурсы; излишняя инертность системы чрезмерно замедлит скорость модернизации;
- б. фокус стратегии будет направлен на решение задач государственного сектора в ущерб созданию условий частному сектору для обеспечения экономического роста.

В Роттердаме удалось успешно перепланировать крупные портовые области за счёт создания специальной группы в рамках органов городского управления, однако с отдельными полномочиями. Такой подход к модернизации, в котором движущей силой является государственный сектор, является оптимальным в тех случаях, когда рыночная экономика слаба и поиск надёжного партнёра и финансирования со стороны частного сектора оказывается затруднительным. Кроме того, такой подход видится наиболее целесообразным в России в течение следующих 5 лет, поскольку государственные инвестиции (например, в инфраструктуру, здравоохранение и жилищное строительство) имеют фундаментальное значение для конечного успеха.

В конечном итоге, мы полагаем, что Администрация г. Твери должна сохранить за собой непосредственный контроль, но для решения поставленных задач следует воспользоваться услугами партнёров (специализированных фирм по развитию инфраструктуры, университетов, жилищных и медицинских служб) которые будут рассматриваться как партнёры в реализации стратегии. Мы рекомендуем учредить Партнёрство возрождения Твери в качестве отдельной структуры в рамках Администрации г. Твери. Вопрос о правовых основаниях и необходимых документах обсуждается ниже. Одна из возможностей кадрового обеспечения Партнёрства – за счёт сотрудников, прикомандированных к Администрации.

#### 4.7.7 ИНВЕСТИЦИИ В ПОВЫШЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ТВТ И ГОРОДСКОЙ АДМИНИСТРАЦИИ.

Конкурентоспособность Твери в значительной мере будет зависеть от компетенции специалистов по планированию и инвестициям. Организация специальной программы обучения и повышения квалификации, включающая изучение английского языка, учебные визиты, совершенствование методов управления и повышение качества услуг повысит эффективность сотрудников ТВТ и городской администрации, их способности добиваться успеха в условиях конкуренции. Длительное сотрудничество с готовыми консалтинговыми группами, по нашему мнению, не реалистично. Услугами специалистов по консалтингу необходимо пользоваться с обязательным условием передачи навыков и умений.

## 5 ЦЕЛИ, РЕЗУЛЬТАТЫ И СЦЕНАРИИ

### 5.1 25-ЛЕТНИЙ ПЕРИОД МОДЕРНИЗАЦИИ

Временной интервал должен быть реалистичным, и опыт показывает, что стратегия экономического развития может дать ощутимые результаты через 25 лет.

Постиндустриальным городам Великобритании – Глазго, Шеффилду, Ливерпулю, Манчестеру, Лидсу, Белфасту и Кардиффу – потребовалось 25 лет, чтобы добиться структурных изменений и экономического прогресса. Многие проекты, начатые в 1970-х годах, лишь сегодня начинают приносить плоды в части изменения социальных условий, улучшений в сфере экономической интеграции и образования, увеличению продолжительности жизни и улучшению других социальных показателей. Учитывая многочисленные трудности и факторы, сдерживающие экономическое развитие в современной России (недостаточная прозрачность и неопределенность, с которой сталкиваются иностранные инвесторы при решении правовых вопросов), стратегия экономического развития Твери должна быть рассчитана минимум на 25 лет.

Тем не менее, не следует забывать о промежуточных этапах и достижениях, позволяющие нам видеть положительные результаты – в будущее надо вступать уже сегодня! Далее описаны различные положительные достижения.

#### 5.1.1 РЕГУЛЯРНАЯ КОРРЕКТИРОВКА СТРАТЕГИИ

Также следует отметить, что все экономические стратегии необходимо пересматривать и корректировать каждые 5 лет. В любой динамично развивающейся экономике неизбежно возникают новые перспективные направления и приоритеты, которые должны найти отражение в стратегии. Необходимо проводить мониторинг и учитывать полученную информацию при корректировке стратегии.

### 5.2 МОНИТОРИНГ – УЧЁТ КОРРЕКТНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

#### 5.2.1 ВОПРОС ПРИМЕНЕНИЯ ДАННЫХ МОНИТОРИНГА В ЕС И ИХ СООТВЕТСТВИЯ РОССИЙСКИМ ДАННЫМ

Достижение максимальной конкурентоспособности является ключевым фактором, который может обеспечить стабильный экономический рост г. Твери. Был выбран ряд показателей для сравнительной оценки Твери и других конкурирующих городов. Частные компании, планирующие расширение, проводят подобную оценку для принятия компетентных решений. По возможности, все показатели должны быть основаны на данных по состоянию на одну и ту же (базовую) дату и относиться к сопоставимым городам (городам-аналогам). И, как указано выше в отчете, мы выбрали города, которые могут конкурировать с Тверью: города рядом с Москвой и

города Великобритании, находящиеся на различных ступенях экономического развития.

Ввиду необходимости отслеживать экономический прогресс в ЕС были разработаны некоторые полезные инструменты, и в основе приведенных рекомендаций лежит уверенность, что Тверь может ссылаться как на российские, так и на европейские контрольные экономические показатели.

#### 5.2.2 СИСТЕМЫ ХОЗЯЙСТВЕННОГО РУКОВОДСТВА

Как правило, в качестве источника экономической информации выступают городские власти совместно с другими общественными организациями. В ЕС существуют общепринятые методы оценки экономических результатов, позволяющие осуществлять реалистичное сравнение и направлять государственное финансирование в соответствии с соображениями здравого смысла.

Организация должна быть прозрачной и иметь хорошую репутацию. Администрации г. Твери потребуется помощь региональных и федеральных партнёров в создании информационной системы и системы управления данными, а также помощь университета в сопоставлении и интерпретации данных. Также рекомендуется, с целью развития экономики города, создать «совет», широко представляющий различные интересы. Этот вопрос обсуждается в других разделах.

#### 5.2.3 ПОЛУЧЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ ДАННЫХ ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ

Мы не смогли в Твери получить информацию, которая, как правило, используется для определения текущего состояния экономики, для мониторинга экономической ситуации во временной последовательности, что позволило бы сравнивать Тверь с городами-аналогами других стран. Однако сравнения с российскими городами вполне возможны.

Следующим шагом станет разработка более полной системы «мониторинга экономических показателей» под руководством отдела администрации г. Твери при поддержке Тверского Университета и международных экспертов. Такая система обеспечит прозрачный и систематический анализ экономических показателей.

#### 5.2.4 ВЫБОР СУЩЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Экономическая стратегия должна определять метод мониторинга. Ниже приведен набор показателей, обеспечивающий всесторонний периодический обзор экономической ситуации при условии выполнения плана по сбору данных.

Данные показатели могут использоваться наряду с ранее применявшимися в Твери показателями, так как нашей целью является выведение системы показателей, позволяющих Твери оценить свое положение на международном и российском / московском рынке.

Общие экономические показатели:

Показатель 1: валовая добавленная стоимость на душу населения

Показатель 2: степень экономической активности

Показатель 3: общее число хозяйствующих субъектов и их величина

Показатель 4: чистые капитальные затраты в промышленности

Показатель 5: структура занятости

Показатель 6: освоенность высоких технологий

Показатель 7: уровень безработицы

Показатель 8: средний уровень доходов

Показатель 9: доля сотрудников, имеющих высшее / профессиональное образование

Показатель 10: стоимость производственных площадей и офисных помещений

Показатель 11: имидж и качество эффективного объекта

Показатель 12: приток иностранных инвестиций

Данные показатели описаны ниже, проводятся сравнения с городами других стран, выбранными в качестве эталона, и предложены идеи относительно набора показателей, действительных в настоящий момент для Твери.

#### 5.2.5 **ПОКАЗАТЕЛЬ 1: ВАЛОВАЯ ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ**

##### **Назначение показателя**

С 1998 года валовый национальный продукт при факторных издержках обозначается как валовая добавленная стоимость при исходной цене, в соответствии с требованиями европейской системы бухгалтерского учета. Валовая добавленная стоимость представляет собой доход предприятий, за вычетом заработной платы, стоимости капитальных инвестиций и финансовых издержек, т.е. промежуточное значение при расчёте прибыли. Валовая добавленная стоимость включает налоги на производство, но не включает субсидии и налоги на продукты. В настоящий момент, местный показатель валовой добавленной стоимости рассчитывается в ЕС так по месту работы, так и по месту проживания. Для оценок экономического развития города оптимальным представляется расчёт по месту работы, т.е. когда доход человека относят к месту его работы, а не проживания. В России налогообложение осуществляется по месту работы, а не проживания, поэтому такой подход не противоречит российским федеральным законам и принципам регионального бухгалтерского учета.

Высокая валовая добавленная стоимость свидетельствует об активном экономическом развитии. Предприятия с большими оборотами представляют большое значение для экономики города, повышают ее значимость на региональном, национальном и международном уровне, а также поддерживают динамику экономического развития. Чем выше уровень благосостояния, тем больше вероятность обогащения экономики за счёт создаваемых материальных благ.

##### **Сравнительный анализ экономических показателей города Твери**

Мы не располагаем показателем валового национального продукта или валовой добавленной стоимости для Твери, но его можно вывести на основании показателя валового национального продукта для Тверской области.

Колебания показателя в зависимости от города являются нормой, и мы можем это видеть на примере городов Великобритании, выбранных в

качестве эталона. Оценка экономической ситуации этих городов показывает, что компетентное управление экономикой города позволяет повысить экономические показатели по сравнению с городами-аналогами.

## 5.2.6 ПОКАЗАТЕЛЬ 2: СТЕПЕНЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ

### Назначение показателя

Экономически активное население включает работающее население, людей, занятых поиском работы, а также студентов с частичной занятостью. Высокий показатель экономической активности положительно характеризует экономику города. Большая доля экономически активного населения свидетельствует об увеличении числа граждан, желающих и способных работать. По существу, люди могут найти работу с учетом имеющихся возможностей, в том числе применяя свою квалификацию, ориентируясь на спрос. В условиях развивающейся экономики граждане стремятся найти работу - «эффект мотивации поиска работы».

### Сравнительный анализ

В России используются показатели занятости, но они не отражают «неполную занятость», а также не включают граждан экономически активного возраста, не стремящихся найти работу. Показатель уровня занятости не соответствует показателю «степени экономической активности». Высокий показатель экономической активности, как правило, является следствием успешного экономического развития города, что создает широкий спектр возможностей на внутреннем рынке. Однако когда такой высокий показатель сочетается с низким уровнем безработицы, это может привести к дефициту рабочей силы, в результате чего возрастет число людей, стремящихся занять любые вакансии и приезжающих на работу каждый день из пригородов. Если мы хотим поддержать динамику экономического развития, численность работающих необходимо увеличивать за счёт внутренней миграции. Что касается Твери, ожидается, что сотрудники оставят низко-производительные / низкооплачиваемые места, пройдут переобучение или повышение квалификации и смогут занять более высокопроизводительные и высокооплачиваемые места в обновленной Твери.

Мы не обладаем доступной для сопоставления информацией по Твери или России в отношении возрастной группы 16 – 74 года, но следует помнить, что в России пенсионный возраст 55 и 60 лет, а в Великобритании средний показатель степени экономической активности составляет 67%, и в городах показатель варьируется от 60% до 74%.

## 5.2.7 ПОКАЗАТЕЛЬ 3: ОБЩЕЕ ЧИСЛО ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ И ИХ ВЕЛИЧИНА

### Назначение показателя

Количество вновь создаваемых компаний свидетельствует о степени «здоровья» местной экономики. Процветающая, твердо стоящая на ногах экономика, правильно позиционированная на развивающемся рынке, позволяет предпринимателям выходить на рынок. В основе этой тенденции лежит внутренняя динамика экономики города, обеспечивающая широкий спектр возможностей, поддержку и позитивный экономический климат.

### Сравнительный анализ

Такую статистику по Твери и Тверской области получить достаточно сложно, но эта информация собирается. Многие более крупные предприятия являются партнёрами с государственным участием, либо являются государственными учреждениями, наделенными правовой и коммерческой самостоятельностью, поэтому в России речь идет не только о динамике частного сектора экономики. Необходимо оценивать отношения крупного бизнеса и микро-, а также малых и средних предприятий.

#### 5.2.8 ПОКАЗАТЕЛЬ 4: ЧИСТЫЕ КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

##### Назначение показателя

Чистые капитальные затраты в промышленности отражают степень деловой уверенности бизнеса в регионе. Этот показатель отражает объем инвестиций в производственный сектор экономики в регионе. Однако в некоторой степени этот показатель зависит от промышленной структуры региона, в некоторых отраслях промышленности чистые капитальные затраты выше в силу особенностей этой отрасли.

##### Сравнительный анализ

Уровень капитальных затрат может существенно варьироваться из года в год, мы можем видеть это на примере данных, полученных на новом автосборочном заводе г. Суиндон. Если город по-прежнему привлекает значительные инвестиции в производство, это отражает уверенность инвесторов в этом городе. Однако, если город желает сохранить свою производственную базу, ему и в будущем будут необходимы производственные площади и земля, а также высококвалифицированные кадры. В настоящий момент мы не располагаем информацией для сравнения. Средний показатель в Великобритании составляет около 4000 фунтов стерлингов на сотрудника и может в 5 раз превышать этот уровень там, где внутренний инвестор осуществляет новые крупные вложения. Это потенциальный показатель производительности.

#### 5.2.9 ПОКАЗАТЕЛЬ 5: СТРУКТУРА ЗАНЯТОСТИ

##### Назначение показателя

Необходимо оценить структуру занятости в городе, чтобы не было сомнений в том, что в городе возможно осуществление планируемых структурных изменений в рамках национальной и мировой экономики. Если работающее население особое внимание уделяет ослабевающим секторам рынка, в будущем это может привести к экономическому спаду в регионе. И напротив, повышенное внимание к растущему сектору рынка позволит городу в будущем добиться максимальных экономических показателей. По этой причине город должен иметь возможность отслеживать и корректировать структуру занятости.

##### Сравнительный анализ

Было бы полезно сравнить город Великобритании с развитым промышленным производством, например, Суиндон, с Тверью, чтобы оценить изменения структуры, которые могут иметь место в ближайшие 20 лет. Широкий диапазон растущих секторов экономики позволил г. Суиндон сохранить сбалансированную экономику. Если какой-то промышленный

сектор переживал спад, это всегда можно было сбалансировать ростом другого сектора. В Твери, в свою очередь, недостаточно развит сектор потребительских, финансовых и деловых услуг, хотя есть основания полагать, что ситуация может измениться в течение следующих 5-10 лет, так что данный показатель должен существенно измениться в течение данного периода времени.

#### 5.2.10 **ПОКАЗАТЕЛЬ 6: ОСВОЕННОСТЬ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ**

##### **Назначение показателя**

Высокотехнологичный сектор включает фармацевтическую отрасль, офисное оборудование / компьютеры, авиакосмическую промышленность, радио- и ТВ оборудование, аппаратуру связи (определение Организации экономического сотрудничества и развития). Этот сектор считается ключевым развивающимся сектором экономики. Международные рынки приветствуют технологические достижения и новые знания, и спрос на такие товары растет, как следствие ожиданий потребителей и маркетинговых мероприятий. Региональная экономика, способная правильно отреагировать на эти изменения, сможет конкурировать на региональном, национальном и международном уровне.

##### **Сравнительный анализ**

Для экономики Твери рост в этой сфере станет показателем того, как Тверь борется за создание экологически чистых отраслей промышленности. Сравнения с городами других стран менее существенны.

Кроме того, можно собрать информацию относительно взаимодействия между тверскими университетами и предприятиями, которая может послужить показателем создания добавленной стоимости в Твери в статусе эффективной интеллектуальной столицы.

Также можно собрать информацию относительно сложностей при найме сотрудников в ключевых секторах экономики – например, туризм, банковское дело, медицина, особенно если для развития этих секторов ключевое значение имеют достаточные трудовые ресурсы.

#### 5.2.11 **ПОКАЗАТЕЛЬ 7: УРОВЕНЬ БЕЗРАБОТИЦЫ**

##### **Назначение показателя**

Уровень безработицы является ключевым показателем, широко используемым в обществе. Если уровень безработицы невысокий, это означает, что больше людей трудоустроено, повышается покупательная способность, возрастают налоговые поступления, и меньше государственных денег тратится на льготы. Политики, экономисты и работающие граждане подчёркивают, что уровень безработицы должен быть максимально приближен к нулю. (Достичь нулевого показателя невозможно, так как элемент безработицы будет присутствовать всегда, например, при смене работы). Однако приближение показателя к нулевому свидетельствует об оптимальном использовании рабочих ресурсов. Чем ниже показатель безработицы, тем успешнее экономика. В Твери, однако, низкий показатель безработицы поддерживается за счёт низкой производительности, и в этом случае можно использовать термин «неполная занятость».

### Сравнительный анализ

В успешных городах этот показатель составляет примерно 1%, что ниже национального уровня безработицы (Великобритания 2%).

## 5.2.12 ПОКАЗАТЕЛЬ 8: СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ ДОХОДОВ

### Назначение показателя

Увеличение среднего уровня доходов отражает структурную локализацию и успех экономики, так как при высоком уровне добавленной стоимости возрастают расходы на заработную плату. При этом больше внимания уделяется квалификации сотрудников: компьютерной грамотности, ПО и связи, что, в свою очередь, приводит к увеличению заработной платы, доходов. Однако высокие зарплаты могут свидетельствовать и о дефиците рабочей силы и высокой конкуренции в связи с ограниченностью ресурсов. Показатель определяется по месту работы, учитываются доходы сотрудников, работающих в городе, независимо от места их проживания.

### Сравнительный анализ

Средний доход сотрудников в растущем городе будет несколько опережать рост показателя на национальном уровне; отчасти это является следствием высокой производительности в сочетании со структурой промышленности и ограниченными ресурсами рабочей силы.

## 5.2.13 ПОКАЗАТЕЛЬ 9: ДОЛЯ СОТРУДНИКОВ, ИМЕЮЩИХ ВЫСШЕЕ / ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

### Назначение показателя

Чем выше образование сотрудников, чем выше их квалификация, тем проще людям найти работу и адаптироваться к изменениям. В большей степени это относится к экономике, основанной на высоких технологиях и знаниях.

### Сравнительный анализ

Данный показатель отражает тенденцию изменения структуры занятости в новых сферах экономики. Он также отражает эффективность систем профессионального обучения в городе. Этот показатель, как правило, высок у городов с высокой валовой добавленной стоимостью.

Если город не повышает квалификацию своих сотрудников, спрос на квалифицированную рабочую силу превысит предложение. Это может остановить приток капитала, так как бизнес будет расширяться за пределами города.

## 5.2.14 ПОКАЗАТЕЛЬ 10: СТОИМОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДЕЙ И ОФИСНЫХ ПОМЕЩЕНИЙ

### Назначение показателя

Размер арендной платы, как правило, отражает представление о рентабельности, укрепившееся на рынке. Чем больше размер арендной платы, тем больше интерес к определенному месторасположению. Таким образом, успех экономики можно определять по рыночной стоимости.

### Сравнительный анализ

Однако высокая стоимость это не всегда хорошо – на развивающемся рынке реальная ценность денег и доступность больших площадей высокого качества являются важным конкурентным преимуществом. Высокая стоимость может быть результатом ограниченного предложения и неэффективности рынка недвижимости, где развитие могут тормозить недостаток инфраструктуры, качественных участков под застройку как на ранее использованной, так и на ранее неиспользованной территории.

## 5.2.15 ПОКАЗАТЕЛЬ 11: ИМИДЖ И КАЧЕСТВО ЭФФЕКТИВНОГО ОБЪЕКТА

### Назначение показателя

Имидж города и качество жизни, которое может обеспечить город – возможности для отдыха и культурного досуга, привлекательный центр и возможность выехать за город – все это чрезвычайно важно для сохранения притока капитала и удержания талантливых сотрудников, создающих высокую валовую добавленную стоимость.

### Сравнительный анализ

Показатель рассчитывается экспертом на основании анализа-обследования. Кроме того, показательным являются размеры торговых площадей и посещаемость основных центров, а также уровень инвестиций в гостиницы, доходность в расчёте на номер и востребованность гостиниц. В качестве показателя можно также использовать количество основных потребительских брендов, представленных в городе. Компания Colliers International разработала принципы «целевого аудита», которыми может пользоваться Тверь.

## 5.2.16 ПОКАЗАТЕЛЬ 12: ПРИТОК ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

### Назначение показателя

Основными игроками в мировой экономике в настоящее время являются международные корпорации. Они постоянно ищут экономических выгод, стремятся увеличить выпуск продукции с минимальными расходами. Уровень притока капитала отражает уверенность этих организаций в возможностях города и служит показателем долгосрочных перспектив города.

### Сравнительный анализ

Можно оценить количество рабочих мест, созданных в городе, количество и размеры открытых компаний, а также объем инвестиций в целевые секторы экономики.

Приток инвестиций, поступающих в город, может сделать возможным освоение новых секторов экономики. Это, в свою очередь, поможет диверсифицировать экономику в целом, что сделает город менее чувствительным к циклическим колебаниям региональной, национальной и мировой экономики. Грубо говоря, потребность в постоянных инвестициях в городскую экономику со стороны растущих компаний существует всегда. Они замещают ослабевающие отрасли или осваивают новые секторы экономики.

Как правило, отдел, занимающийся вопросами притока капитала, разрабатывает критерии мониторинга, отражающие экономическую стратегию, с указанием секторов, которые планируется охватить. В Твери эту

деятельность будет осуществлять Агентство по притоку капитала, которое предлагается создать.

#### 5.2.17 **ВЫВЕДЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА ДЛЯ ТВЕРИ - ИЕРАРХИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

При разработке системы экономического мониторинга в Твери необходимо создать файлы данных на макро и микро уровнях, а также получить качественные данные, где это может быть полезно. Ниже приведена классификация данных для мониторинга.

##### **МАКРО показатели**

- валовой внутренний продукт / валовая добавленная стоимость
- капитальные инвестиции
- производительность
- занятость

##### **МИКРО показатели**

- создание предприятий
- запросы/коэффициент конверсии притока капитала
- завершенные и сдаваемые в аренду торговые площади
- завершенные и сдаваемые в аренду / проданные жилые помещения
- сдаваемые в аренду и строящиеся офисные помещения
- количество туристов – посещения, туродни, доходность в расчёте на номер и т.д.

##### **КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ**

- исследования доверия потребителей
- исследование доверия инвесторов
- показатели качества жизни

#### 5.2.18 **ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ТВЕРИ**

Разработка системы мониторинга на основе соответствующих данных представляет собой неотложную и очень важную задачу для администрации г. Твери и ее партнёров. Необходимо активно работать над этим вопросом, и данные должны быть представлены таким образом, чтобы обеспечить достижение экономических целей.

Стартовым пунктом станут данные 2010 года, затем необходимо поставить цели на 5, 10, 15, 20, 25 лет вперед вплоть до 2035 года, определив минимальные, базовые и амбициозные задачи. При успешном развитии событий, эти цели и задачи должны отражаться на базовой S-образной кривой.

Ниже мы представляем на обсуждение Партнёрству возрождения Твери три альтернативных сценария / цели.

#### 5.2.19 СЦЕНАРИЙ БАЗОВОГО УРОВНЯ, ГОДЫ 1–5 (ИЛИ НА 10 ЛЕТ)

В настоящем разделе мы описываем уровень достижений, который мы считаем «базовым» в рамках данной стратегии. Этот сценарий имеет следующие характеристики:

- вовлечены некоторые ресурсы госсектора и Партнёрства, что обеспечивает развитие наиболее рутинных компетенций;
- имеет место постепенное улучшение инфраструктуры
- государственные бюджеты объединяются для выполнения стратегических программ, но дополнительные государственные ресурсы не привлекаются;
- достаточно быстро создаются ресурсы частного сектора экономики, но инвестиции ограничены, не крупномасштабны и не стратегического уровня;
- проекты по крупномасштабной застройке неэффективны, и отток бизнеса в Москву продолжается
- туристическая отрасль развивается медленно, особенно сфера делового туризма, развитие сдерживается недостатком крупных инвестиций в основные культурные и спортивные центры и мероприятия;
- началась разработка новой крупной промышленной зоны
- началась разработка нового крупного бизнес-парка
- Партнёрство возрождения Твери работает, успешно привлекает инвестиции и способствует формированию конкурентоспособного профиля Твери; растёт вовлеченность Партнёрства в экономическую жизнь; Тверская группа по экономическому мониторингу даёт очень полезную статистическую информацию, и намечаются положительные тенденции развития.

#### 5.2.20 СЦЕНАРИЙ СРЕДНЕГО УРОВНЯ, ГОДЫ 1-10 (ИЛИ НА 25 ЛЕТ)

В настоящем разделе мы описываем уровень достижений, который мы считаем «средним» в рамках данной стратегии. Этот сценарий имеет следующие характеристики:

- умеренное государственное финансирование;
- ситуация с инфраструктурой улучшилась, особенно это касается городского транспорта и управления автотранспортом, однако не произошло серьезных изменений в части доступности платных автомобильных дорог или высокоскоростных железных дорог, водоснабжения или канализации, эти факторы по-прежнему тормозят экономическое развитие.
- имеются площади, доступные для частного бизнеса в центре города и на периферии с подъездными путями, железнодорожными ветками и необходимой логистикой. Средний уровень инвестиций в торговые и многофункциональные объекты в центре города;
- активно развивается бизнес-парк, и создан первый центр сбора данных;
- зона свободного предпринимательства и налоговые льготы находят активный отклик на рынке;
- наблюдается умеренная активность при строительстве частных домов; система железнодорожных пассажирских перевозок в пригородах Москвы полностью не внедрена;

- активность застройщиков и инвесторов в частный сектор велика, но их проекты не крупномасштабны. Осуществляются многочисленные мелкие инвестиции, и только два проекта застройки являются крупномасштабными.
- площади, выделенные под военные цели, начинают использоваться в других проектах;
- создан крупный бизнес-парк, связанный с университетом, но темпы его развития пока невелики;
- инвестиции в развитие спорта, культуры и повышение качества жизни способствуют развитию индустрии туризма;
- очевиден недостаток квалифицированного труда, однако имеет место внутренняя миграция и профессиональное обучение;
- кривая производительности идет вверх;
- Партнёрство возрождения Твери успешно работает, создает постоянный приток капитала и способствует формированию конкурентоспособного маркетингового профиля г. Твери; Партнёрство вовлечено в экономическую жизнь города; группа экономического мониторинга г. Твери способна профессионально оценить уровень экономического развития города, результатом ее деятельности являются отчеты, составленные специалистами высокой квалификации.

#### 5.2.21 СЦЕНАРИЙ ВЫСОКОГО УРОВНЯ НА 10 – 25 ГОДЫ

В настоящем разделе мы описываем уровень достижений, который мы считаем «высоким» в рамках данной стратегии. Данный сценарий имеет следующие характеристики:

- одной из первоочередных мер, нашедших отражение в 25-летнем плане, является значительное государственное финансирование; завершены реинвестиции в инфраструктуру.
- все инициативы находят отклик у частного сектора, особенно создание:
- нового административного центра для госслужащих;
- новых медицинских учреждений, включая новую крупную областную больницу, специализированную поликлинику и районную поликлинику.
- инвестиции в гостиничный бизнес позволили создать 5 000 гостиничных мест, перспективы на рынке хорошие; в Тверь приходят крупные сети отелей как, например, Марриотт;
- в первые 7 лет в центре города развивается розничная торговля и прочая коммерческая деятельность;
- в результате стремительного развития строительства частного жилья в Твери и существенного улучшения железнодорожного сообщения между Москвой и Тверью, а также ценовой политики возросло число людей, ежедневно приезжающих из пригорода на работу, это также способствовало удержанию на прежнем уровне потребительских расходов в Твери;
- строительство большого конференц-комплекса (конференц- и выставочного центра) существенно повысило востребованность гостиниц и уровень делового туризма; успеху продвижения туризма с целью отдыха способствует улучшение условий окружающей среды в центре города, а также политика скидок на гостиничные номера в выходные дни.

- Организация VisitTver.com выходит на международный рынок, ее главным партнёром является Санкт-Петербург;
- недостаток квалифицированной рабочей силы при попытках решить проблему путем реинвестиций в профессиональное обучение и внутреннюю миграцию.
- резко улучшается статистика производительности, и возрастают реальные доходы населения;
- показателем высоких потребительских расходов является большое число автомобилей, широкое развитие розничной торговли в центре города и специализированный шопинг в старых зданиях центра города, а также широкомасштабная экономия ресурсов в ночное время;
- Экономика является «самовосстанавливающейся», и интересы государственного и частного сектора совпадают. Группа по экономическим вопросам и притоку капитала Администрации г.Твери имеет в городе серьезное положительное влияние.

DRAFT

## 6 ТВЕРЬ: ПЕРВИЧНЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ В ЭКОНОМИКЕ

### 6.1 САМЫЙ ВАЖНЫЙ ПЕРИОД - ПЕРВЫЕ ТРИ ГОДА

В первые три года Администрация г. Твери должна разработать график исполнения экономической стратегии. Важными шагами является как создание организации, отвечающей за воплощение стратегии в жизнь – Партнёрства возрождения Твери, так и успешное прохождение первых этапов, что позволит Партнёрству возрождения Твери заслужить доверие населения.

В плане действий отражено содержание экономической стратегии, а также процесс ведение хозяйственной деятельности на протяжении первых нескольких лет. Планирование на более отдаленный срок нереалистично, и этим должно заниматься Партнёрство возрождения Твери в сотрудничестве с Администрацией г. Твери.

Наши рекомендации относительно деятельности в первые три года делятся на рекомендации по содержанию – Что? и рекомендации по процессу – Как?

#### 6.1.1 ПРОЦЕСС

В первую очередь, нас интересует процесс. Опираясь на опыт успешных стратегий, Партнёрство возрождения Твери должно осуществить следующие мероприятия:

- учредить компетентный совет и председателя, которые должны будут руководить воплощением стратегии в жизнь
- ввести новые методы работы и взаимодействия между Администрацией г. Твери и различными партнёрами на рынке (добиться того, чтобы самые различные взаимодействующие организации, особенно это касается инфраструктуры и жилищного строительства, одинаково интерпретировали стратегию и план действий, а также добиться интеграции различных стратегий и планов через совет Партнёрства возрождения Твери
- Партнёрство возрождения Твери должно разработать открытый и прозрачный процесс планирования, оно должно иметь репутацию доступности и инициативности в городе
- создать специальные группы исполнителей для критичных участков как, например:
  - группа, занимающаяся вопросами поощрений и притока капитала;
  - группа по проектам застройки
  - группа, занимающаяся вопросами образования и рабочих мест
  - группа по туризму и временному проживанию, работающая в сотрудничестве с организацией «Тверской туризм»;
  - группа по вопросам инфраструктуры
  - консультативная группа по вопросам архитектуры, следящая за качеством антропогенной среды во всех вносимых предложениях.

- Офисы Партнёрства возрождения Твери должны быть удобно расположены и эффективны, рядом с ними должен быть расположен зал для презентаций и тверской центр информации для посетителей.
- региональное партнёрство Твери должно уделять большое внимание юридическим санкциям и разрешениям на застройку, чтобы выглядеть высокопрофессиональным в глазах международных инвесторов;
- На начальном этапе должно активно осуществляться стратегическое планирование и подготовка программных документов по планам застройки. Это может потребовать изменения границ, приобретения земельных участков и других операций с собственностью, чтобы спекулятивная деятельность не тормозила прогресс.

### 6.1.2 СОДЕРЖАНИЕ

Второе: вопросы «содержания». В первые 3 года на счету Партнёрства возрождения Твери должен быть, по меньшей мере, один крупный успех и несколько более мелких побед.

Например, крупным успехом может быть проект создания информационного центра, реализуемый с главным арендатором бизнес-парка в сотрудничестве с Тверским университетом.

Первыми «победами» могут стать следующие мероприятия:

- освобождение первый участок государственной земли;
  - создание партнёрства для международного бизнес-парка Твери, включающего университет, Администрацию г. Твери и застройщика;
  - партнёрство Медицинского института / Администрации г. Твери и частного застройщика, учрежденное для работы над новым проектом по созданию тверского медицинского центра
  - программа по созданию рабочего поселка, согласованная тверской региональной корпорацией по кредитам на жилищное строительство и Администрацией г. Твери / медицинским институтом и университетами.
  - удвоение объема системы ежегодных кредитов на жилищное строительство;
  - завершение плана и стратегии развития розничной торговли, застройщикам представлены имеющиеся возможности;
  - определение перспектив развития гостиничного бизнеса и составление плана строительства конференц-центра и концертного зала.
- Деятельность Партнёрства возрождения Твери должна произвести большое впечатление на население Твери, в результате:
    - создания тверского центра информации для посетителей, который будет отражать состояние экономики и станет местом, представляющим интерес для предприятий и всех, кто приезжает в Тверь, где можно оценить планы, поделиться своими идеями и ознакомиться с регулярно обновляемой информацией;
    - существенного улучшения общего профиля Твери и профиля Твери в средствах массовой информации, отражающего чрезвычайно положительные стратегические идеи;
  - На федеральном уровне Партнёрство возрождения Твери должно провести крупномасштабную кампанию, с целью повышения инвестиционной привлекательности Твери для российских международных банков и ЕБРР (Европейского банка реконструкции и развития) и Всемирного банка.

Все эти вопросы должен решить совет Партнёрства возрождения Твери в первом бизнес-плане.

В приведенных ниже таблицах отражены инициативы и программы во временной последовательности 2011-2015 года. ПРОЦЕСС и СОДЕРЖАНИЕ отражены в разных таблицах, но, разумеется, они логически взаимосвязаны. Эта информация предварительна, она должна быть обработана Партнёрством возрождения Твери и его экспертными группами.

**Рис. 11. Процесс**

2011	2012	2013	2014	2015
План создания информационного центра	Начало		Открыты центр данных, логистики и бизнес-парк	Начало этапа 1
План создания логистического центра	Начало	Начало		
План создания бизнес-парка при университете	Опубликован портфолио и план розничной торговли	...		Начало
	План жилищного строительства 1	...		Начало
	Районный план строительства гостиницы/центра деловых встреч			

Источник: Colliers International

**Рис. 12. Содержание**

2011	2012	2013	2014	2015
Публикация экономической стратегии	Доклад о ходе осуществления проекта	1 корректировка стратегии экономического развития	Доклад о ходе осуществления проекта	2 корректировка стратегии
Обучение и набор ответственной группы	Курсы обучения	Курсы обучения		
План городского строительства Твери	Доклад о результатах экономического мониторинга	Доклад о результатах экономического мониторинга	Открытие новых гостиниц	Открытие нового конференц-центра
Стратегия развития туризма	Первый бюджет развития туристической отрасли	Открытие нового центра обслуживания гостей		
Создание центра обслуживания гостей	Открытие временного центра обслуживания гостей			

--	--	--	--	--

*Источник: Colliers International*

DRAFT

## 7 МОНИТОРИНГ И НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

### 7.1 ДОКУМЕНТЫ, ТРЕБУЕМЫЕ АДМИНИСТРАЦИЕЙ Г. ТВЕРИ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

#### 7.1.1 ПРОЦЕСС НАЛАЖИВАНИЯ ПАРТНЁРСТВА В ТВЕРИ

Ориентируясь на положительный опыт других городов, тверская администрация приветствует участие любых партнёров в принятии решений, связанных с экономической и социальной стратегией. Это проистекает из понимания того, что основным посылом стратегии является идея - «одна стратегия – множество решений». Ясно, что Администрация г. Твери не может брать на себя обязательства по экономическому и социальному обновлению города, да и федеральными властями она не уполномочена к этому. Поэтому необходимо определить основы Партнёрства. Мы рекомендовали, чтобы Партнёрство возрождения Твери было учреждено Администрацией г. Твери, с тем, чтобы она приглашала других партнеров к участию в нем. С целью выработки совместной экономической и социальной стратегии, Администрация г. Твери предложит всем ключевым участникам экономических процессов в городе присоединиться к данному Партнёрству.

Юридические аспекты Партнёрства нуждаются в дальнейшей проработке, но, возможно, оно будет учреждено в виде управляющей финансовыми ресурсами компании. Вероятно, Партнёрство будет наделено собственными средствами, и если так, то одному из ключевых участников Партнёрства необходимо будет выступать в роли единого заказчика, координирующего все элементы функционирования Партнёрства.

В Партнёрство должны войти специализирующиеся в разных областях компании, с целью охвата таких областей экономики, как туризм, разработка архитектурных решений и пр.

#### 7.1.2 ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ ПАРТНЁРСТВОМ ВОЗРОЖДЕНИЯ ТВЕРИ

Для деятельности Партнёрства необходимо разработать документы, касающиеся его управления, репрезентативности, а также правила прозрачности его работы, финансового регулирования и раскрытия информации.

Для деятельности Партнёрства также необходимо обеспечить условия занятости помогающих в его работе сотрудников Администрации г. Твери и организаций-партнёров, предусмотреть их страхование и компенсационные выплаты.

Необходимо предусмотреть методы учета и контроля деятельности Партнёрства, а также форму официальной отчетности для Администрации г. Твери.

Мы предлагаем, чтобы относительно учреждения Партнёрства было установлено правовое заключение, а на процессы, связанные со всеми операциями с недвижимостью и с любой ролью, которое Партнёрство может сыграть в продвижении проекта по недвижимости на рынок или в принятии на себя любого риска или обязательств, будь то фактические или условные обязательства, были даны четкие методические указания.

Партнёрство ответственно за управление руководством «смежных областей А и Б» и за управление Программами, группами, компаниями, вплоть до руководства каждой. Это включает в себя создание таких важных инструментов как Зоны свободного предпринимательства и изменение налогового статуса в определенных областях и зонах развития, как часть стимулирующего пакета.

Список групп, детально разработанный Партнёрством:

Программа 1 – Тверская группа по вопросам недвижимости

Программа 2 – Тверская рабочая и образовательная группа

Программа 3 – Тверская инвестиционная группа, совместно с Тверской группой по развитию туризма

Программа 4 – Тверская группа по улучшению качества жизни

Программа 5 – Тверская группа по вопросам инфраструктуры

Для каждой Программы, как указано ниже, должен быть разработан свой пакет документов.

### 7.1.3 **ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ 1 - НЕДВИЖИМОСТЬ КАК ОСНОВА НОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Документы для осуществления Программы 1:

- Генеральный план развития города с районным делением;
- Планы для развития каждой зоны, например центра города, как часть общего плана;
- Тематические планы по таким важным вопросам развития, как розничная торговля, досуг граждан, организация пешеходного и автомобильного движения в городе, обустройство автомобильных парковок;
- Регулирование особо охраняемых территорий;
- Разработка экологической политики;
- Утверждение правил и процедур воплощения в жизнь городского планирования;
- Соглашение между Администрацией г. Твери, Партнёрством и Тверской группой по вопросам недвижимости о взаимодействии в рамках Программы 1.

### 7.1.4 **ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ 2 – КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ**

Документы для осуществления Программы 2:

- Согласование Администрацией г. Твери условий поддержки Тверской рабочей и образовательной группы;
- Согласование бюджета и условий контроля за деятельностью Группы;

- Стандартное соглашение между участниками Группы и входящими в нее организациями-партнёрами.

#### 7.1.5 **ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ 3 - ИНВЕСТИЦИИ В ТВЕРЬ**

Документы для осуществления Программы 3:

- Соглашение Администрацией г. Твери учреждения Тверского рекреационного партнёрства – группы «Инвестиции в Тверь»;
- Соглашение Администрацией г. Твери откомандирования ведущих специалистов для этой группы и документов, устанавливающих их права и статус;
- Соглашение между Администрацией г. Твери, Партнёрством и группой «Инвестиции в Тверь» об определении условий совместного инвестирования и стимулирующих норм и порядков в контексте работы общественного сектора;
- Соглашение Администрацией г. Твери определения особых экономических зон, совершенствования системы местных налогов, развития зон оптимизации, развития туризма и введения покроватного налога.

#### 7.1.6 **ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ 4 – КАЧЕСТВО ЖИЗНИ**

Документы для осуществления Программы 4:

- Соглашение между Администрацией г. Твери и Департаментом жилищного строительства по условиям инвестирования в новую жилищную стратегию Твери, включая обеспечение наилучших условий для основных участников программы;
- Соглашение и выработка документов с каждой компанией, определяющие, каким именно образом они вносят свой вклад в План социального и экономического развития г. Твери, а также соглашение между Администрацией г. Твери, Партнёрством и Тверской группой по улучшению качества жизни о процессах принятия решений, инвестировании и наборе сотрудников для ее секретариата.

#### 7.1.7 **ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ 5 - ИНФРАСТРУКТУРА**

Документы для осуществления Программы 5:

- Соглашение и выработка документов Администрацией г. Твери и Партнёрством с каждой компанией, каким именно образом они вносят свой вклад в планы работы Тверской группы по вопросам инфраструктуры;
- Соглашение совместной ответственности по внедрению инвестиционного плана Партнёрства и продвижение его как высокоприоритетного для каждого участника Группы. По сути, это передает Партнёрству и подчиненной ему Тверской группе по вопросам инфраструктуры ответственность за установление бюджетных приоритетов инвестиций в инфраструктуру.

## 7.2 ЕЖЕГОДНЫЕ ОТЧЁТЫ ПАРТНЁРСТВА ВОЗРОЖДЕНИЯ ТВЕРИ О МОНИТОРИНГЕ

Включает в себя ежегодный отчет Партнёрства, а также доклад о финансировании его проектов.

Отчет должен быть опубликован и представлен общественности г. Твери в краткой и полной версии.

Итоговый ежегодный обзор должен предварять обзор, включающий в себя статистические данные и анализ решений, выработанных в результате совместных обсуждений и представленных в Отчете о социально-экономической стратегии.

Для установления высокого уровня оперативного управления и, если необходимо, проверки экономической стратегии, полный обзорный отчет необходимо готовить каждые 4-5 лет. Такой отчет должен быть утверждаться одним из аккредитованных международных агентств.

DRAFT

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРОРАБАТ



# 1 ПОЯСНЕНИЯ ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОПРОСАМ

## 1.1 СОЦИАЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ В Г. ТВЕРИ

Социальные условия жизни в Твери в основном хорошие. В сравнении с другими городами Центральной России, они обладают некоторыми положительными особенностями.

### 1.1.1 УРОВЕНЬ ГОРОДСКОГО НАСЕЛЕНИЯ: МЕДЛЕННОЕ ВОССТАНОВЛЕНИЕ

За последние 20 лет численность населения Твери существенно снизилась (примерно на 10%), но в настоящее время в этом вопросе наблюдается положительная тенденция. Длительный период снижения численности населения сменился ростом, который наблюдается последние 4 года. В 2010 году в Твери проживало 410400 человек. Изменения, произошедшие за последние 10 лет, показаны ниже:

**Рис. 13. Население Твери в 2000-2010 гг.**

Год	Численность населения на начало года, тыс. чел.
2000	433.4
2001	426.2
2002	417.7
2003	411.8
2004	407.3
2005	406.7
2006	405.6
2007	405.5
2008	407.3
2009	409.0
2010	410.4

*Источник: Администрация г. Твери*

Преобладавшая 10 лет назад тенденция массового переселения в крупнейшие города в настоящее время снизилась, несмотря на это, внутренняя миграция и возвращение роста общей численности населения на уровень 90-х годов займет, даже в случае интенсивного экономического и социального развития, возможно, 5-10 лет. Интенсивное жилищное

строительство, связанное с улучшением коммуникаций с Москвой, может создать прочную основу для роста общей численности населения.

В 2009 году в трудоспособном возрасте находилось 64,1% населения, 13,1% составляли дети в возрасте от 0 до 17 лет, 22,6% населения находилось в нетрудоспособном возрасте. Это относительно нормальная картина, однако, что касается будущего, старение населения и связанный с этим рост социальных расходов возложит дополнительную нагрузку на госбюджет.

Уровень смертности значительно превышает уровень рождаемости, но позитивные сдвиги в миграционных процессах компенсируют это и дают небольшой прирост населения. Считается, что Тверь - это место для людей пенсионного возраста, и это отнюдь не способствует росту уровня рождаемости.

Примечание: некоторое улучшение показателя рождаемость/смертность намечилось в последние 6 лет: с 52,0% (3606 новорожденных на 6926 умерших) в 2005 году до 68,5% (4426 новорожденных на 6460 умерших) в 2010 году.

Эти показатели сходны с показателями других российских городов, только при этом структура населения Твери, в сравнении с другими городами Центральной России, характеризуется следующими показателями:

- Рост уровня высшего образования;
- Преимущественно пожилое население;
- Миграция в Москву преимущественно молодежи;
- Значительное количество собственников второго жилья, приводящее к увеличению населения тверского региона в летний период.

#### 1.1.2 ХОРОШИЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ОБРАЗОВАНИЯ

- Количество мест в учреждениях дошкольного образования, финансируемых за счёт государственных средств, за последние 5 лет возросло (с 11,9 тыс. в 2006 году до 13,4 тыс. в 2010 году), однако список очередников до сих пор существует;
- Среднее образование в Твери значительно лучше, чем в большинстве городов Центральной России;
- Стандарты высшего образования в ВУЗах Твери значительно выше, чем во многих других российских городах, а некоторые университетские факультеты (медицинский, компьютерный, лингвистический) соответствуют мировым стандартам;
- Это повышает шансы населения устроиться на работу, способствует привлечению инвестиций и обеспечивает хорошие условия для развития городской экономики. Инвестиции в улучшение образования остаются приоритетом для городских властей.

#### 1.1.3 ПРИЛИЧНЫЕ УСЛОВИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕДОСТАТОЧНОСТИ РЕСУРСОВ

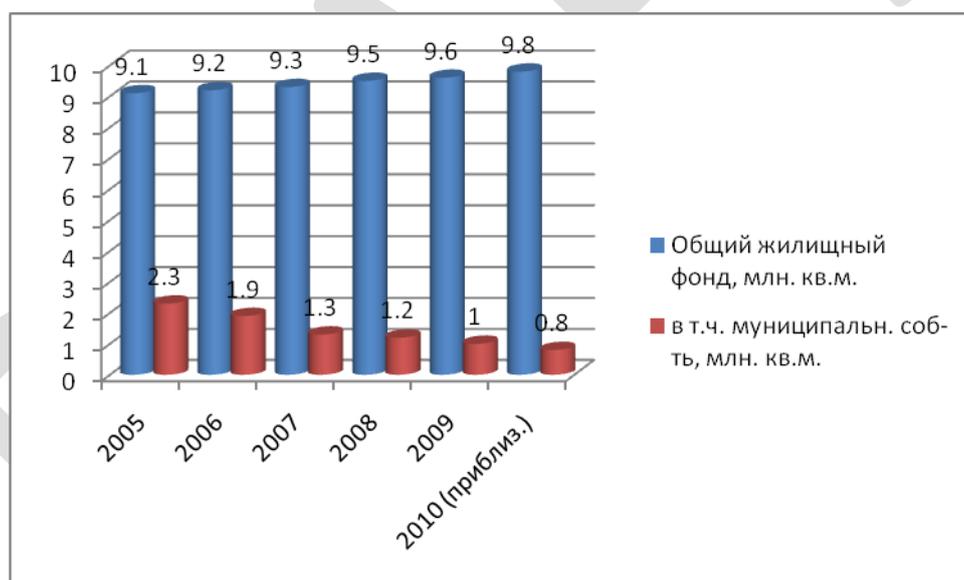
- В Твери работает 20 муниципальных организаций здравоохранения, среди которых 5 городских больниц и 3 детские больницы. Они также обслуживают и население пригородов.
- Техническое состояние зданий в основном не отвечает современным требованиям или просто неудовлетворительное;

- Стоматологические услуги находятся на мировом уровне;
- Многие профессиональные врачи, получившие высококачественное образование в медицинских образовательных учреждениях Твери, уезжают из города, создавая трудности с набором медицинского персонала.
- В Твери проводятся мероприятия с целью повышения качества медицинской помощи, но потенциал для развития остается значительным. Необходимы существенные инвестиции в сферу здравоохранения, и хорошая репутация городского здравоохранения служит залогом их привлечения.

#### 1.1.4 ЖИЛИЩНЫЕ УСЛОВИЯ Г. ТВЕРИ УЛУЧШАЮТСЯ, НО УДОВЛЕТВОРЕНИЕ СПРОСА ТРЕБУЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ

- В сравнении с сопоставимыми по размеру российскими городами, качество жилищного фонда Твери приемлемо, хотя его трудно назвать высоким, жилье также труднодоступно. Это сдерживает экономический рост и рост населения города;
- Общий жилищный фонд в Твери составляет 9,8 млн. кв. м.;
- Снижение городского жилищного фонда происходит за счёт приватизации.

Рис. 14. Жилищный фонд в Твери



Источник: Администрация г. Твери

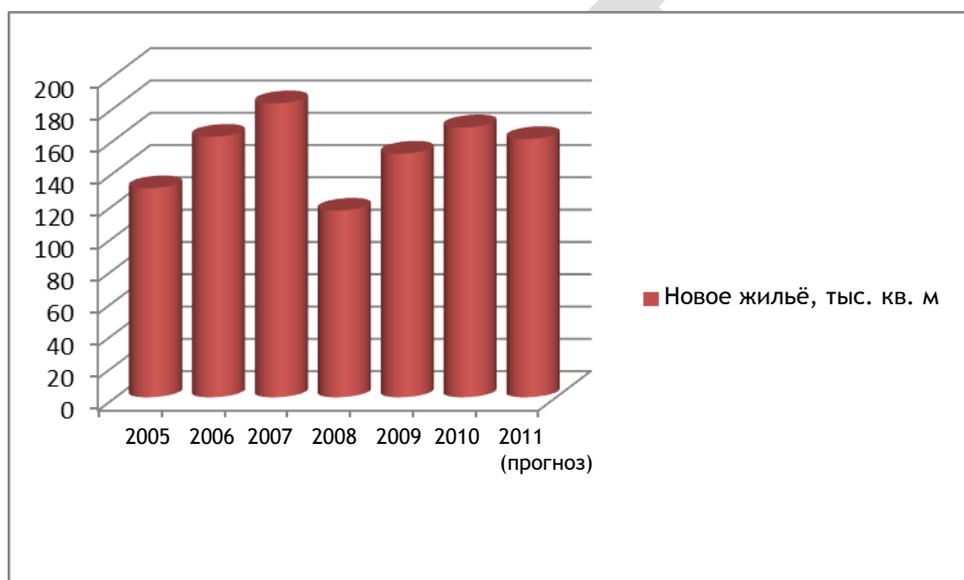
Необходимо отметить следующие трудности в жилищном обеспечении и шаги, необходимые для его развития:

- Из-за недостатка подходящего жилья по приемлемым ценам государственные предприятия испытывают трудности с подбором квалифицированного персонала.
- Профессиональные работки и их государственные работодатели
- Каждый год сдается около 200 тыс. кв. м нового жилья, однако спросом оно не пользуется. Стратегия социально-экономического развития Твери на 2010-2035 годы прогнозирует существенный рост как социального, так и

частного жилья, поскольку тверская экономика активно развивается и в этом направлении.

- В 2010 году Тверская региональная кредитная компания способствовала строительству 1200 домовладений и сейчас, столкнувшись с существенным увеличением спроса на частное жилье, рассматривает вопрос о значительном расширении своей программы.
- Строители частного жилья не успевают быстро приспособиться к рыночным условиям (в других странах скорость развития в частном секторе частного жилья, предназначенного для продажи или съема, обычно соответствует таким рыночным условиям). Жилищная ипотека очень дорогая (ставки составляют 16-18%).

**Рис. 15. Новое жилищное строительство в Твери в 2005 – 2010 гг.**



Источник: Администрация г. Твери

#### 1.1.5 УРОВЕНЬ ЗАНЯТОСТИ И ПОКУПАТЕЛЬНАЯ СПОСОБНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НАХОДЯТСЯ НА НОРМАЛЬНОМ УРОВНЕ

В тверской экономике уровень реальных зарплат находится на низком уровне, а уровень экономических притязаний относительно невысок. «Традиционное» мироощущение царит в традиционных отраслях хозяйствования, где продуктивность и амбиции находятся на низком уровне. Большое количество госслужащих в этой региональной столице и небольшая доля занятых в частном секторе ограничивает развитие «новой экономики» с ее высокой добавленной стоимостью и продуктивностью. Текущие данные показывают:

- Среднемесячная зарплата в Твери составляла 19961 рубль, в сравнении с 17367 рублями в 2008 году. Это номинальные показатели.
- В 2009 году реальный семейный доход снизился и с тех пор не вырос, в то время как инфляция составила около 10% (инфляция в 2009 году составила 9,7%). За последние 6 лет (2005-2010) средний уровень инфляции составил 10,4%, ее пик пришелся на 2008 год – 13,2%.
- За последние 6 лет розничный товарооборот неуклонно рос, хотя в 2009 году наблюдалось его замедление.

- Цифры показывают, что летом 2010 года произошел резкий рост трудовых вакансий (рост составил 250%).

Мы предполагаем, что эти факторы указывают на укоренение «теневой экономики», в особенности в туристическом секторе, получающем наибольшие доходы летом.

#### 1.1.6 РОЗНИЧНЫЕ РАСХОДЫ - ПОКАЗАТЕЛЬ ДИСКРЕЦИОННЫХ ДОХОДОВ

Розничный товароборот в Твери происходит при относительно низкой базовой ставке. Недостаток современных поставок ограничивает спрос на произвольный шоппинг, основанный на принципе «желания, а не нужды». Широко известно, что значительную долю покупок жители Твери делают в Москве, в ее огромных торговых комплексах. При этом за последние 6 лет розничная торговля в Твери росла, хотя ее рост и замедлился в 2009 году. Также считается, что масштаб теневой экономики в тверской розничной торговле довольно значителен. Розничный спрос в Твери, как мы полагаем, основан на формуле «предложение порождает спрос», то есть потребление растет потому, что существует значительное предложение.

Общим стандартом для североамериканских городов считается необходимым наличие около 2 млн. кв. м. торговых площадей на каждый миллион обычно распределенного населения.

В Твери за последний год торговые площади выросли:

- В 2010 году выросли общие торговые площади: были открыты 34 крупных и средних предприятия (магазины и рестораны). Их общая площадь составила 22 тыс. кв. м. Это 2-кратный рост по сравнению с 2009 годом.
- К концу 2010 года общая площадь торговых залов составила 454 тыс. кв. м, что на 12% выше, чем в начале года.
- В середине 2010 года владельцем московской сети магазинов открыт крупнейший торгово-развлекательный центр.

#### 1.1.7 ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ ДОСТАТОЧНО ВЫСОКИ

- Тверь известна своей богатой культурной и спортивной жизнью, а также хорошей экологией.
- В Твери действуют 18 культурных и спортивных комплексов, каждый год проводится значительное количество мероприятий.
- Оборудование в госсекторе нуждается в новых инвестициях. С 1990 года в городе снизилось число стадионов (с 4 до 2) и бассейнов (с 12 до 8), однако наблюдался рост числа коммерческих фитнес-центров (с 88 до 248).
- В целом наблюдается рост числа людей, занимающихся спортом: с 63 тыс. в 1990 году до 113,6 тыс. в 2010 году (возможно, это объясняется и изменением методологии подсчета).

## 1.2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В Г. ТВЕРИ

Тверь пережила быстрый переход от односторонне-ориентированной, сконцентрированной на традиционных отраслях индустрии к более сбалансированной экономике. Темп изменения замедлился из-за недоразвитости городской инфраструктуры (распределение электроэнергии и воды, транспорт и жилищное строительство), господдержки переживающей

упадок индустрии, отсутствия доверия частных инвесторов, а также недостатка иностранных инвестиций.

У Твери существует много возможностей улучшить прогноз развития экономики, так как для этого имеются все необходимые условия.

### 1.2.1 ТЕНДЕНЦИЯ К СНИЖЕНИЮ В ТРАДИЦИОННЫХ ОТРАСЛЯХ И ОГРАНИЧЕННОЕ ПРОЯВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКИ НОВОГО ТИПА

Крупнейшим сегментом в индустриальном секторе является машиностроение. Структура производства (в %) показана ниже, но на ближайшие годы прогнозы отсутствуют. При невысоких уровнях занятости Тверь является крупнейшим центром полиграфии и книгопечатания в России.

Данные не показывают занятость в сфере обслуживания – в госструктурах, розничной торговле, в области деловых услуг и туризме, в каждой из которых есть постоянные заказчики, и где, скорее всего, наблюдается рост, как часть общего экономического прогресса.

**Рис. 16. Структура промышленной отрасли по выпуску продукции (в %)**

Отрасль	2009 %	2010 %
Машиностроение и металлообработка	43.5	38.7
Пищевая промышленность	21.6	20.9
Энергетика	20.4	22.2
Химическая промышленность	5.1	7.9
Строительные материалы	2.8	3.2
Текстильно-швейное производство	2.6	2.9
Книжно-печатная продукция	2.5	2.6
Другое	1.5	1.6
<b>Всего</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Источник: Администрация г. Твери

### 1.2.2 НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ИНВЕСТИЦИЙ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ ЗАМЕДЛЯЕТ ТЕМПЫ РОСТА ГОРОДСКОЙ ЭКОНОМИКИ В ТВЕРИ

Согласно последним данным, экономика Твери развивается недостаточно быстрыми темпами, и городу необходима прогрессивная и уверенная стратегия экономического развития. В настоящий момент вследствие недостатка инвестиций прогнозы на ближайшую пару лет для Твери неутешительные: по мнению экспертов, и зарплаты, и производительность труда будут низкими.

Реальные инвестиции в основные активы (технологическое оборудование) росли в 2005-2009 годах, однако в 2010 году наблюдался спад. Согласно расчётам, в 2010 году продолжился экономический спад, показатель составил 11 млрд. рублей, неуверенность инвесторов сохранилась.

Инвестиции в 2009 году в предприятия среднего и крупного бизнеса составили около 12 млрд. рублей. Инвестиции во все типы предприятий в 2009 году составили 18 млрд. рублей. Снижение уровня инвестиций до уровня ниже 20 млрд. рублей в год, наблюдается спад экономического развития и сокращение налоговой базы.

В 2009 / 2010 годах ежегодный уровень инвестиций снизился, согласно расчётам, на 20% в результате мирового и российского финансового кризиса 2007/8, при этом значительное сокращение частных инвестиций оказалось невозможно компенсировать за счёт возросших государственных инвестиций.

Ниже показано, по каким отраслям промышленности и услуг были в 2009 году распределены капитальные инвестиции средних и крупных предприятий.

**Рис. 17. Распределение инвестиций в основной капитал в 2009 году**

<b>Отрасль экономики</b>	<b>%</b>
Производственный сектор	25,2
Производство и распределение энергии, газа, воды	17,5
Здравоохранение и социальные услуги	14,5
Транспорт и коммуникации	11,7
Операции с недвижимостью, лизинг и услуги	11,7
Коммунальные услуги, военная служба и обязательное соцобеспечение	11,3
<b>Итого</b>	<b>100</b>

*Источник: Администрация г. Твери*

Инвестиции неуклонно растут, опираясь на государственные инвестиции, большая часть которых поступает в сектор здравоохранения.

- в 2009 году государственные инвестиции в основные активы Твери составили 26,8% всех инвестиций. Информация получена из налоговой базы Твери;
- внешний приток капитала из государственных фондов, помимо городского бюджета, составил 54,3% от всех привлеченных инвестиций (рост по сравнению с 2008 годом составил 120%, а рост инвестиций в сектор здравоохранения достиг 320%).
- внешний приток капитала из частных источников составил всего 18,9% общей суммы инвестиций, около 3,5 млрд. рублей.
- в 2009 году большая часть инвестиций пришлась на оборудование и инструменты (48,7%), здания (нежилые) (40,7%) и жилые помещения (10,2%).
- В 2010 году приоритеты сместились в направлении жилых помещений (22% инвестиций); инвестиции в нежилые здания составили 33,5%, инвестиции в оборудования и инструменты – 42,0%.

### 1.2.3 **ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОГНОЗЫ И ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ МЕДЛЕННО УЛУЧШАЮТСЯ**

Согласно прогнозу, в 2011 году планируются инвестиции в сумме 20,3 млрд. рублей во все типы предприятий и 12,2 млрд. рублей – в средние и крупные предприятия. Это свидетельствует о серьезной положительной тенденции в области инвестиций в частный сектор.

В настоящий момент в Твери идет работа по двум инвестиционным проектам с иностранным капиталом (ООО «ШтибельЭльтрон» и ООО «Орионпищепром»). Общий объем инвестиций в эти проекты превышает 2,5

млрд. рублей. По завершении этих проектов в конце 2013 года будет создано 1500 рабочих мест.

Согласно экономическим прогнозам, чтобы Тверь достигла прогнозируемого уровня экономического развития в 2010-2013 году ежегодный рост должен составить 2,7-3,6%, что представляется достижимым с учетом частных и других инвестиций, ожидаемых в 2011-2013 годах.

Инвестиционный климат Твери, согласно имеющейся информации, меняется, при этом ситуация в некоторых отраслях экономики улучшается, но в большинстве отраслей улучшение не наблюдается. Ниже приведены результаты исследования 2009 г., проведенного Тверским университетом:

- 15% респондентов считают, что инвестиционный климат благоприятный и изменился к лучшему;
- 7% респондентов считают, что инвестиционный климат неблагоприятный, но меняется к лучшему;
- 30% респондентов считают, что инвестиционный климат неблагоприятный и меняется к худшему.

Степень уверенности невысока. Более половины респондентов полагают, что в Твери еще не созданы условия для успешного ведения бизнеса. 50% компаний по-прежнему считают, что возрастает риск регулирования инвестиционной деятельности, однако процент компаний, придерживающихся такого мнения, сократился по сравнению с 2008 годом (60%). Основными факторами, отрицательно отражающимися на инвестициях, являются:

- нестабильная экономическая политика и нестабильная макроэкономическая ситуация в России;
- нечестная конкуренция и недостаточная прозрачность;
- непрекращающиеся сложности с привлечением финансирования и
- плохая инфраструктура в Твери.

## 2 ЭТАЛОНЫ БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ТВЕРСКОЙ ЭКОНОМИКИ

### 2.1 СОПОСТАВЛЕНИЕ С ЕВРОПЕЙСКИМИ ГОРОДАМИ

Трудно представить состояние экономики г. Твери через 10-25 лет, и единственным разумным решением представляется изучение состояния экономики других городов, где имели место существенные изменения.

Важно учитывать критерии сравнения и выбирать города, находящиеся на разных уровнях развития, но имеющие ключевые сходства с Тверью в плане экономических, физических и социальных условий.

Мы не ставим целью провести количественный анализ, мы просто хотим привести несколько примеров, которые покажут, как можно создать в Твери условия для успешного развития экономики, и как Тверь может пройти переходный период, используя опыт других городов.

#### 2.1.1 ВЫБОР ГОРОДОВ ДЛЯ СОПОСТАВИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

Обсуждая вопрос с клиентом, мы решили сконцентрироваться на Великобритании, так как представители компании клиента приняли участие в туре по Великобритании и следовательно имеют представление об экономике Великобритании и путях развития ее городов.

Нашими ключевыми критериями при выборе городов стали:

Большая река, крупные университеты, население около 400 000 человек, сфера услуг, удалённая от промышленного центра, существенные изменения производственной базы и экономики услуг (розничная торговля и сфера туризма). Эти особенности характеризуют практически все выбранные города.

Затем мы решили взять для сравнения города Бристоль, Суиндон и Рединг, расположенные вдоль автомобильных магистралей и железных дорог, идущих на запад от Лондона, так как говоря о Лондоне и городах на его периферии важно учитывать эффект водоворота, какой мы наблюдаем на примере Москвы.

Затем мы решили, что все эти города находятся в высшем квартиле экономического развития городов Великобритании, и приняли решение взять также два северных города с крупными университетами, в одном из которых, городе Дарем, хорошо развита сфера общественных услуг, а другой, Данди, успешно решает вопросы защиты исторического наследия.

Рис. 18. Города-аналоги в Великобритании



*Источник: Colliers International*

Таким образом, для сопоставительного анализа были отобраны следующие города Великобритании:

Данди, Дарем, Рединг, Суиндон и Бристоль

Ниже представлено краткое резюме полученных результатов, а также приведены ссылки на источники, с которыми вы можете ознакомиться более подробно.

## 2.1.2 СИТУАЦИОННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Рис. 19. Обобщающее сравнение городов-аналогов

Кол-во баллов	ТВЕРЬ	ДАРЕМ	ДАНДИ	БРИСТОЛЬ	СУИНДОН	РЕДИНГ
ЭКОНОМИКА – ВДС	-	3	4	8	6	9
СТРУКТУРА ПРОМЫШЛЕННОСТИ	2	3	7	9	9	7
ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ	1	2	7	10	9	9
ДЕЛОВЫЕ УСЛУГИ	2	6	5	8	8	8
РОЗНИЧНОЕ ОБСЛУЖ-Е	1	5	7	9	6	8
ТУРИСТИЧЕСКИЕ УСЛУГИ	3	7	5	8	4	4
ИНТЕГРАЦИЯ В НАЦИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ	8	4	4	9	9	9
СВЯЗИ УНИВЕРСИТЕТОВ И ЭКОНОМИКИ	4	4	6	10	4	8
<b>ОБЩИЙ РЕЙТИНГ</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>41</b>	<b>63</b>	<b>50</b>	<b>53</b>

Источник: Colliers International

Вышеприведенные сравнения (10 максимальный балл) являются оценочными, не предназначены для количественного анализа. Баллы выставлены с единственной целью дать представление об относительном прогрессе и экономическом развитии по состоянию на 2011 год.

Ни Дарем, ни Данди не имеют особых преимуществ в плане месторасположения и доступности, но оба эти города за последние 15 лет претерпели значительные положительные изменения в сфере промышленности и услуг. Их уровень экономического развития достижим для Твери, а Дарем имеет большой неиспользованный потенциал развития.

И Бристоль, и Суиндон – чрезвычайно прогрессивные города и активно привлекают инвестиции. Оба эти города входят в пятерку городов-лидеров Великобритании, успешно привлекающих прямые иностранные инвестиции.

### Рединг

Имеет прочные связи с Лондоном – там расположены главные управления международных офисов, города связывают деловые контакты, большое число квалифицированных рабочих приезжает каждый день на работу в

компании, расположенные в городе, что позволяет городу развивать местную розничную торговлю и индустрию развлечений.

### Бристоль

Великолепная организация притока капитала; тесная взаимосвязь цепи поставок и университета; сферы промышленности с большой добавленной стоимостью – аэрокосмическая и военная; привлекательный город активно развивает местную розничную торговлю и индустрию развлечений; небольшая территория города и дальние расстояния, которые необходимо преодолеть, чтобы добраться на работу, позволяют достичь положительной валовой добавленной стоимости.

### Суиндон

Суиндон утратил прежние отрасли производства и в настоящий момент активно развивает высокотехнологичные сферы экономики. Сейчас Суиндон считается одним из центров автомобильной промышленности Великобритании – здесь производится Хонда и БМВ; компетентная администрация города и организация возрождения, применяющая систему стимулирования; роль университета невелика, однако хорошо поставлено профессиональное обучение, входит в экономический коридор между Лондоном и Кардиффом. Большое число людей, живущих за городом и приезжающих в город на работу, позволяют достичь положительной валовой добавленной стоимости; городской имидж нейтрален, но не привлекателен.

### Дарем

Дарем, Новая Англия (река, крупный университет, литературные традиции, город, обслуживающий госсектор, что способствует увеличению валовой добавленной стоимости) – город, привлекательный для туризма с целью отдыха с хорошим имиджем, но слаборазвитой экономикой в пригородах.

### Данди

Данди, восточная Шотландия – (река, университет, медицина, книгопечатание, производство джутовой продукции, некогда занимавшее лидирующие позиции, испытало спад, его сменила диверсифицированная экономика, включая розничную торговлю и туризм). Влиятельная организация по возрождению города и государственные инвестиции в инфраструктуру.

## 2.2 КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ДЛЯ Г. ТВЕРИ

Ключевые выводы для Твери можно обобщить следующим образом:

1. Экономическое возрождение занимает много времени
2. Необходимость возрождения экономики диктуется низкой рыночной эффективностью; для него требуются инвестиции со стороны государственного сектора
3. Важно развивать взаимоотношения с ближайшей и крупнейшей экономикой; нельзя делать город «затерянным островом»
4. В рамках экономического коридора большое значение имеют связи с городами, портами и государственными границами. Важно интегрировать небольшой город в «большую среду».

5. В любом городе ВУЗы играют важную роль повышения ценности и удерживая талантливых специалистов;
6. Важно создавать и развивать новую экономику обслуживания – туристический бизнес, розничную торговлю, пригородные рынки
7. Специализированные отраслевые стратегии могут оказаться эффективными лишь в контексте значительных инвестиций в создание общих условий для экономического подъёма;
8. Важная часть комплексного показателя «качество жизни» - степень привлекательности центров городов
9. Акцентирование своеобразных и уникальных черт, правильное позиционирование принесёт пользу любому городу.

DRAFT

DRAFT

## 3 БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ УКАЗАТЕЛЬ

### 3.1 ОБЩАЯ СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Институт McKinsey – «Эффективная Россия - наилучший путь к достижению устойчивого экономического роста и конкурентоспособности страны» (апрель 2009).

Всемирный банк – «Ведение бизнеса в России» - февраль 2009 г.

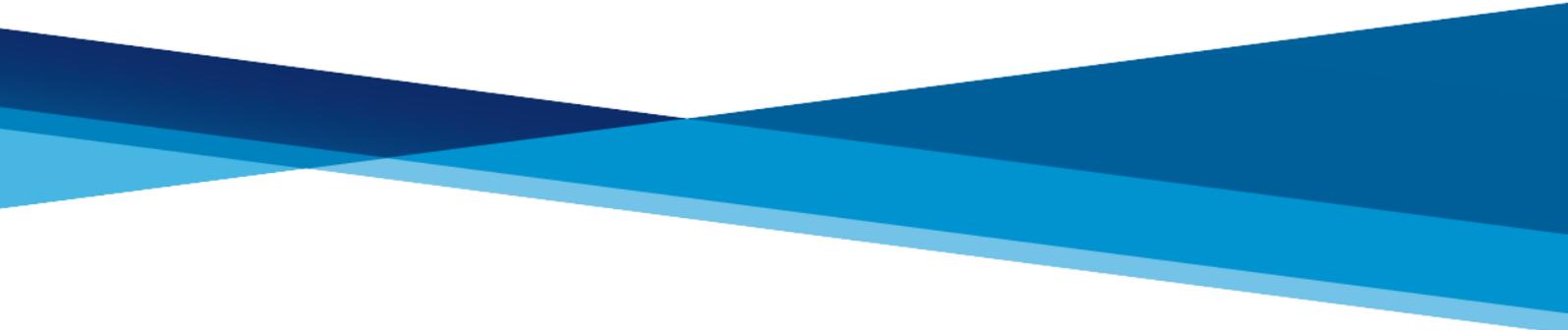
### 3.2 ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ

Администрация г. Твери и МУП «Горпроект»

Служба национальной статистики Великобритании (ONS) и номенклатура территориальных единиц NUTS 2010

Росстат

DRAFT



## КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Тел.: +44 (0)20 7935 4499

Colliers International  
9 Marylebone Lane  
London W1U 1HL

[www.colliers.com/uk](http://www.colliers.com/uk)

Информация, анализ и рекомендации, переданные клиентам Colliers International, были разработаны с должной добросовестностью и представляют собой профессиональное суждение Colliers International на основе информации, полученной от клиента и из других источников в ходе исполнения заказа. Ввиду отсутствия у компании Colliers International возможностей и полномочий влиять на исполнение рекомендаций и достижение прогнозируемых показателей, из комментариев Colliers International ни при каких обстоятельствах не проистекает ручательство, обязательство или гарантия в каком-либо виде. Colliers International отказывается от какой-либо ответственности в случае, если подобные комментарии окажутся неточными или если они основаны на неверных исходных предположениях. В частности (что не ограничивает полноты вышесказанного), любые предполагаемые финансовые и иные показатели в данном заключении не являются действительным прогнозом фактических экономических показателей.