

КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА ПЕНЗА

Проект для обсуждения



2009г.

Оглавление

Диагностика измерений городского развития.....	3
Цели / измерения городского развития: общие положения.....	3
Измерение «Качество жизни в городе».....	4
Измерение «Конкурентоспособность городской экономики».....	7
Составляющая «Конкурентоспособность бизнес-портфеля».....	7
Составляющая «Качество бизнес-климата и базовые факторы конкурентоспособности».....	11
Составляющая «Эффективность и стратегическая ориентированность городской администрации».....	17
Измерение «Экология, энергетика и пространственное развитие».....	19
Экология и энергетика.....	19
Тип города и пространственное развитие.....	22
Концепция стратегического развития города Пенза.....	26
Анализ сильных и слабых сторон, возможностей для развития и угроз для города Пенза.....	26
Структура стратегической концепции.....	27
Стратегическое видение для города Пензы.....	28
Основная часть видения.....	30
Ключевые характеристики для будущего города.....	30
Основные принципы при реализации стратегии.....	32
Позиционирование для города Пенза.....	33
Направления и цели стратегического развития Пензы.....	38
Ключевые стратегические проекты.....	39
Механизмы реализации стратегии.....	40
«Три горизонта возможностей» для стратегии развития Пензы.....	41
Сценарии развития ситуации для стратегии развития Пензы.....	44
Расширенный портфель стратегических проектов и примерная система показателей для мониторинга реализации стратегии.....	51
Ключевые стратегические проекты (полный перечень).....	51
Примерная система показателей для мониторинга реализации стратегии.....	56
Приложение. Основные методологические инструменты. Терминология и пояснения.....	59
Региональный отраслевой кластер.....	59
Признаки региональных отраслевых кластеров.....	59
Типы региональных отраслевых кластеров.....	60
Выявление и анализ региональных отраслевых кластеров.....	61
Промышленный парк.....	64
Региональный бизнес-климат.....	65
«Города сравнения».....	65

Диагностика измерений городского развития

Цели / измерения городского развития: общие положения

Общие цели городского развития¹ включают три основных направления:

- Повышение качества жизни в городе;
- Повышение конкурентоспособности городской экономики;
- Улучшение экологической обстановки, повышение энергоэффективности и правильное пространственное развитие города;

В соответствии с этими целями диагностика ситуации в городе была проведена по трем измерениям пространственного развития, что дало следующие результаты (см. диаграмму ниже):

Рисунок 1. Измерения городского развития.



Источник: «Бауман Инновейшн»

Название документа
Copyright © 2008 Бауман Инновейшн,
конфиденциально

4

Бауман Инновейшн

Диагностика показала, что из трех измерений городского развития Пенза имеет наиболее высокие показатели по качеству жизни в городе – это измерение имеет умеренно положительную оценку. Измерение «Экология, энергетика и пространственное развитие» находится на среднем уровне. Наиболее проблемным измерением для Пензы является «Конкурентоспособность городской экономики». В свою очередь, внутри этого измерения наиболее проблемной является составляющая «Конкурентоспособность бизнес-портфеля», несколько лучше оценена составляющая «Качество бизнес-климата и базовые факторы конкурентоспособности», а составляющая «Эффективность и стратегическая ориентированность администрации города» получила положительную оценку.

¹ Имеются в виду цели, не зависящие от городской специфики, свойственные для любого современного города.

Таким образом, ключевое внимание в рамках городского стратегического развития должно быть уделено вопросам повышения конкурентоспособности городской экономики, прежде всего за счет повышения конкурентоспособности бизнес-портфеля города.

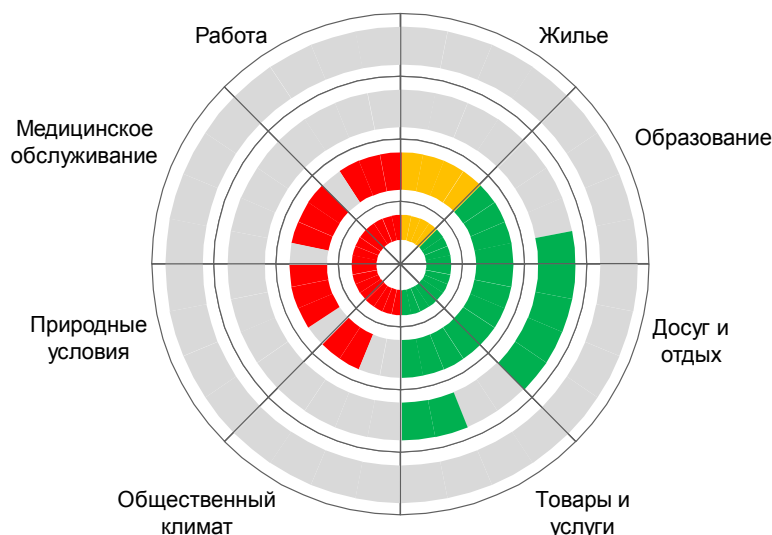
Пояснения к оценкам отдельных измерений приведены далее в соответствующих разделах.

Измерение «Качество жизни в городе»

Как отмечено выше, качество жизни в Пензе является достаточно высоким, более того, оно существенно выше, чем это можно было бы предположить исходя из общего уровня социально-экономического развития города.

Рисунок 2. "Радар" для качества жизни в Пензе.

Слабые стороны качества жизни не являются «непреодолимыми» и могут быть решены городской властью в среднесрочном периоде; наиболее сложной является проблема занятости и доходов населения



Источник: Анализ «Бауман Инновейшн», результаты опроса жителей

Название документа
Copyright © 2008 Бауман Инновейшн,
коммерческое предприятие.

6

Бауман Инновейшн

Качество жизни в городе определялось на основании результатов опроса жителей города². Жители оценивали основные факторы качества жизни в городе, после чего факторы были сведены в 8 групп и по каждой группе была получена интегральная оценка.

Таблица 1. Оценка ключевых групп факторов качества жизни.

Показатель	Оценка ³	Оценка ключевых факторов, составляющих группу ⁴
Общественный кли-	(-0,45 баллов)	• Жителям города можно доверять (+0,05)

² Всего было опрошено более 1000 жителей по стандартной половозрастной выборке методом квартирного маршрутного опроса. Полные результаты исследования приведены в соответствующем приложении к стратегической концепции.

³ Оценка проводилась по шкале в диапазоне от -2 до +2, таким образом все оценки выше 0 баллов являются положительными и говорят о том, что данный фактор / группа факторов качества жизни в городе являются благоприятными для проживания, оценки ниже 0 баллов – о том, что данный фактор / группа факторов качества жизни в городе являются неблагоприятными для проживания. Например, оценка фактора «распространенность алкоголизма», составляющая (-1,2 балла) означает, что данный фактор является неблагоприятным, т.е. алкоголизм достаточно распространен.

⁴ Здесь приведены наиболее важные из факторов, составляющих данную группу.

мат		<ul style="list-style-type: none"> • Безопасность для проживания (-0,14) • Распространенность алкоголизма (-1,20) • Распространенность наркомании (-1,10) • Работа милиции (-0,11) • Независимость и справедливость судов (-0,29)
Природные и экологические условия	(-0,19 баллов)	<ul style="list-style-type: none"> • Загрязненность водоемов (-0,89) • Загрязненность воздуха (-0,82) • Общая экологическая ситуация в городе (-0,76) • Климатические условия (+0,44) • Наличие парков и зеленых зон (+0,64)
Медицинское обслуживание	(-0,15 баллов)	<ul style="list-style-type: none"> • Общее качество медицинского обслуживания (-0,37) • Качество лечения в больницах (-0,43) • Качество лечения в поликлиниках (-0,49) • Качество работы службы «скорой помощи» (+0,21) • Доступность необходимых лекарств (+0,31)
Работа и доходы населения	(-0,18 баллов)	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность найти работу (-0,96) • Возможность найти работу для выпускников по специальности (-1,08) • Своевременность выплаты пенсий (+1,19)
Жилье и коммунальные услуги	(-0,06 баллов)	<ul style="list-style-type: none"> • Доступность приобретения жилья по цене (-1,49) • Доступность аренды жилья по цене и выбору (-0,09) • Подходит ли вода из крана для питья (-0,89) • Качество энергоснабжения жилья (+1,10) • Качество отопления жилья (+0,82) • Бесперебойность водоснабжения (+0,72) • Чистота улиц и дворов (+0,14) • Качество содержания многоквартирных домов (ремонт, вывоз мусора и т.п.) (-0,27) • Озеленение улиц и дворов (+0,37) • Оборудование дворов (скамейки, детские площадки) (-0,12)
Образование	(+0,19 баллов)	<ul style="list-style-type: none"> • Доступность мест в детских садах, яслях (-0,69) • Качество детских дошкольных учреждений (+0,16) • Качество школьного образования (+0,22) • Возможность устроить ребенка в кружок, музыкальную или спортивную школу и т.п. (+0,81) • Качество начального и среднего профобразования (+0,31) • Качество высшего образования (+0,32)
Досуг и отдых	(+0,92 балла)	<ul style="list-style-type: none"> • Спортзалы, бассейны и стадионы (+1,25) • Доступность ресторанов, кафе и клубов (+0,58) • Возможность сходить на концерт, выставку (+0,88)
Товары и услуги	(+0,53 балла)	<ul style="list-style-type: none"> • Выбор продуктов питания (+1,42)

(включая инфраструктурные)		<ul style="list-style-type: none"> • Качество питания жителей (+0,83) • Доступность потребительских кредитов (0,0) • Качество автодорог в городе (-0,42) • Наличие «пробок» помех в движении автотранспорта (-0,52) • Качество работы городского общественного транспорта (+0,41) • Качество работы пригородного / междугородного общественного транспорта (+0,57) • Доступность подключения к Интернету (+1,19)
----------------------------	--	---

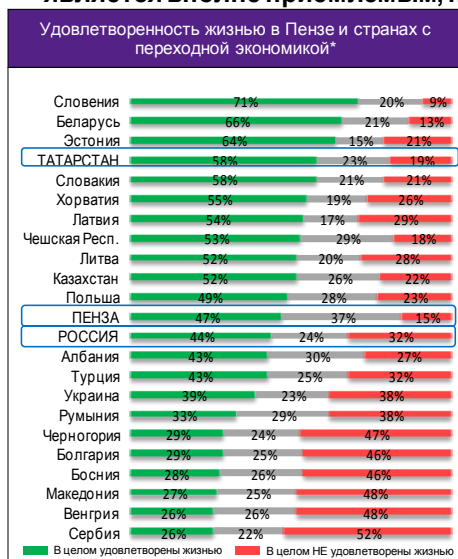
Говоря о наиболее важных проблемах в сфере качества жизни, жители города отдают приоритет проблеме создания рабочих мест с достойным уровнем оплаты.

Практически столь же важное значение жители Пензы придают жилищной проблеме и качеству медицинского обслуживания, беспокоит людей также экологическая ситуация в городе и качество / стоимость коммунальных услуг. Прочие потенциальные проблемные зоны практически не беспокоят жителей города.

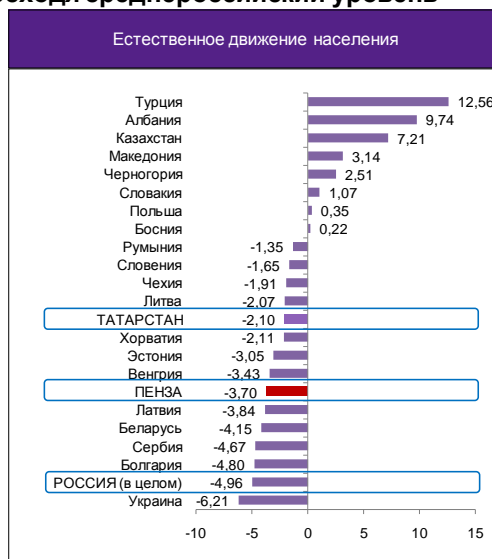
Рисунок 3. Ключевые проблемы с точки зрения жителей Пензы.



Удовлетворенность жизнью в Пензе уступает ключевым странам Центральной Европы и ведущим российским регионам (Татарстан), но является вполне приемлемым, превосходя среднероссийский уровень



* Источник данных по странам: Обследование жизни в странах с переходной экономикой, ВБ_ЕБРР, 2006 г.



* Источник: CIA World Factbook, данные оценочно на 2009 год (для Пензы и Татарстана – данные Росстата за 2008 год)

В целом можно отметить что общая удовлетворенность пензенцев условиями для проживания в их городе имеет достаточно высокое значение, превосходя, во всяком случае, среднероссийский уровень и соответствуя уровню такой восточноевропейской страны, как Польша, хотя и уступает удовлетворенности жителей ведущих российских регионов, таких, например, как республика Татарстан, а также лидирующих стран Восточной Европы (Словения, Словакия, Беларусь, Хорватия и т.п.)

Косвенно об этом свидетельствует такой важный показатель, как естественное движение населения: хотя в Пензе он еще является отрицательным, но все же существенно превышает среднероссийский уровень, и соответствует уровню таких восточноевропейских стран, как Венгрия, Латвия, Беларусь.

Измерение «Конкурентоспособность городской экономики»

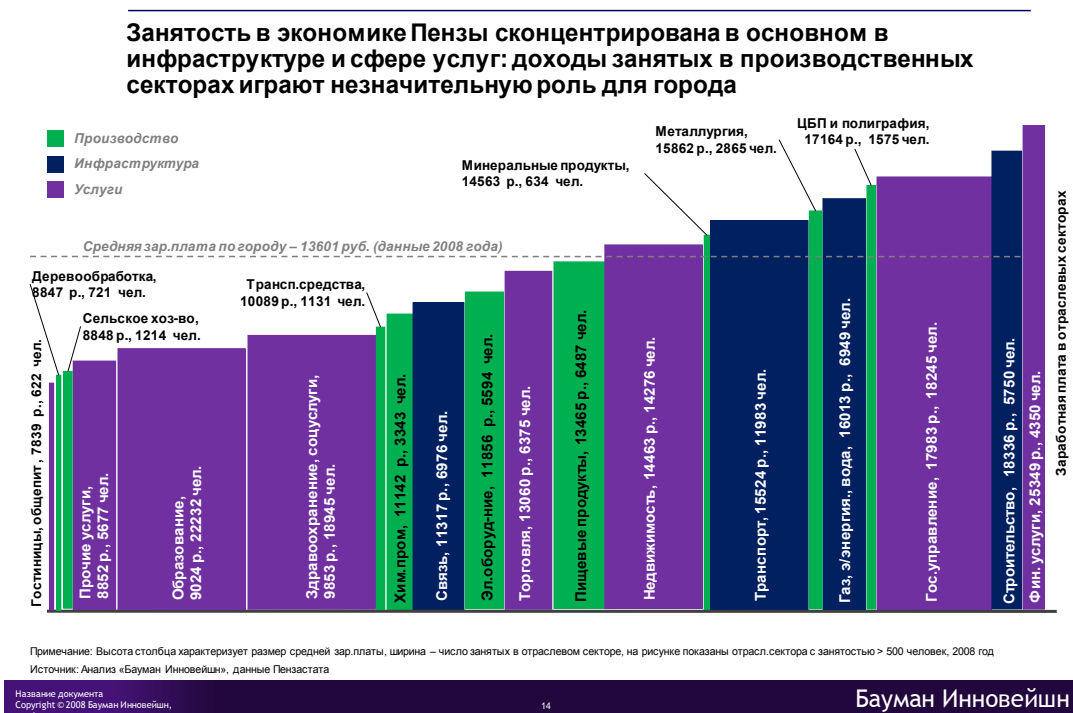
Составляющая «Конкурентоспособность бизнес-портфеля»

Эта составляющая является наиболее слабой и «тянет вниз» за собой все остальные измерения городского развития для Пензы.

Основной причиной является слабое развитие в городе «реального сектора экономики», т.е., отраслей / кластеров, производящих реальную продукцию, которую можно продавать на внутреннем рынке города или экспортировать за ее пределы. Основную часть городской экономики составляют бюджетные организации, предприятия сферы услуг и инфраструктурные предприятия и организации.

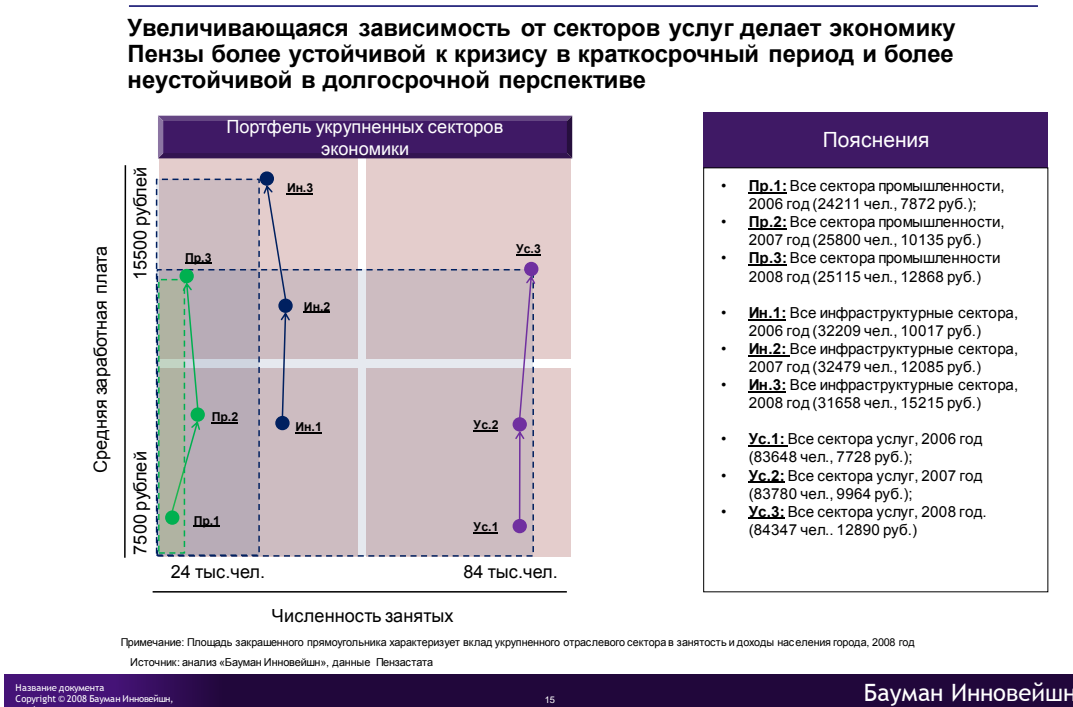
В структуре занятости населения в городе также преобладает сфера услуг и инфраструктурные сектора, как в разрезе численности занятого населения, так и в разрезе уровня заработной платы.

Рисунок 5. Структура занятости людских ресурсов Пензы.



Более того, за последние годы дисбаланс в сторону «непроизводительных секторов» увеличился: там быстрее росла заработная плата и создавались рабочие места.

Рисунок 6. Изменения в структуре занятости людских ресурсов Пензы за 2006-2008 годы.



В условиях кризиса такая структура экономики на начальном этапе может давать городу дополнительный «запас прочности», поскольку в бюджетных организациях и инфраструктурных предпри-

Концепция стратегического развития города Пенза. Разработано компанией «Бауман Инновейшн»

ятиях процесс финансового планирования более длительный, а решения о сокращении персонала и сокращении заработных плат принимаются значительно медленнее, чем на промышленных предприятиях, где зависимость от рыночной конъюнктуры гораздо выше. Однако в случае продолжения кризиса города, зависящие от бюджетных организаций всех уровней и инфраструктурных отраслей, испытывают значительно больше проблем в экономической и социальной сфере, а наибольшие сложности возникают на этапе выхода из кризиса, когда бюджеты всех уровней и инфраструктурные организации еще испытывают проблемы с финансовыми ресурсами, а в сфере реального производства предприятия уже работают «в полную силу», так что города, зависящие от «непроизводящих» отраслей, серьезно проиграют своим конкурентам по темпам посткризисного экономического роста.

Анализ ключевых кластеров⁵, расположенных на территории Пензы и Пензенской области⁶, дает следующую картину:

Рисунок 7. "Портфель кластеров" для Пензы и Пензенской области.



Источник: Анализ «Бауман Инновейшн», данные Росстата
 Название документа: Copyright © 2008 Бауман Инновейшн, Пензенская область
 14 **Бауман Инновейшн**

Таблица 2. Ключевые кластеры Пензенской области.

Тип кластера / размещение кластера	Преимущественно город Пенза	Преимущественно Пензенская область ⁷	Город и область
Группа 1. Высокая специализация / высокая производительность	<ul style="list-style-type: none"> • Электротехнический 	<ul style="list-style-type: none"> • Сельское хозяйство 	<ul style="list-style-type: none"> • Деревообрабатывающий • Производственное оборудование
Группа 2. Высокая специализация / низ-	<ul style="list-style-type: none"> • Контрольно-измерительные 	<ul style="list-style-type: none"> • Обувной 	<ul style="list-style-type: none"> • Мебельный

⁵ Необходимые пояснения к термину «кластер» и описание применимости подхода см. в приложении к концепции.

⁶ Анализ проводился в масштабах области, а не города, так как методология кластерного подхода предполагает наличие именно на уровне региона.

⁷ Имеются в виду муниципальные образования Пензенской области за пределами города Пензы

кая производительность	приборы (КИП) <ul style="list-style-type: none"> • Биофармацевтический; • Информационные технологии • Коммуникационное оборудование 		<ul style="list-style-type: none"> • Пищевой • Кожевенный • Электроэнергетический • Винный и ликероводочный
Группа 3. Низкая специализация / низкая производительность	<ul style="list-style-type: none"> • Образовательный • Медицинское оборудование • Развлечения • Бизнес-услуги • Полиграфический • Дистрибуция • Химический • Пластмассы • Аэрокосмос / ВПК 	<ul style="list-style-type: none"> • Лесозаготовительный • Горнодобывающий (неметаллические руды) 	<ul style="list-style-type: none"> • Промышленное строительство • Автомобильный • Металлообработка • Текстильный • Строительно-отделочные материалы • Добыча и транспортировка нефти и газа • Одежда • Тяжелое машиностроение • Транспортно-логистический
Группа 4. Низкая специализация / высокая производительность			<ul style="list-style-type: none"> • Туризм

По результатам анализа портфеля кластеров можно сделать следующие выводы:

- Бизнес-портфель города Пензы и Пензенской области на сегодняшний день включает в себя в основном потенциальные кластеры / отраслевые сектора с низкой производительностью, ниже среднего уровня по России для аналогичных кластеров / секторов;
- За исключением кластеров «Сельское хозяйство», «Лесозаготовительный», «Кожевенный» и «Горнодобывающий (неметаллические руды)», остальные кластеры / отраслевые сектора Пензенской области сконцентрированы либо полностью, либо в значительной части на территории Пензы, так что использование «областного» бизнес-портфеля для анализа ситуации в Пензе является достаточно корректным.
- Для построения портфеля кластеров использовались данные Росстата по выпуску товаров и услуг и занятости по видам экономической деятельности с детализацией «до третьего знака» по регионам России.
- Значительную долю бизнес-портфеля Пензы и Пензенской области составляют кластеры, производящие продукцию для одного или нескольких потребителей из государственного сектора (РЖД, Росатом, Минобороны и т.п.), так что эти кластеры зависят прежде всего от госзаказа или от корпоративного заказа, объемы их продаж достаточно сильно меняются год от года, вследствие чего колеблется также и производительность кластеров. К таким кластерам относятся, например «Информационные технологии», «Контрольно-измерительные приборы», «Производственное оборудование», «Электротехнический», «Коммуникационное оборудование».

- В краткосрочной перспективе основными «точками роста» для Пензы являются кластеры «Пищевой» (и связанный с ним кластер «Сельское хозяйство», «Мебельный», «Деревообработка»). При этом именно данные кластеры, ориентированные на производство товаров народного потребления, достигли наибольших успехов и в привлечении частных, конкурентных инвестиций, и в экспорте своей продукции на внешние, конкурентные рынки⁸.
- В бизнес-портфеле города и области практически отсутствуют «кандидаты в лидеры» - потенциальные кластеры, которые в настоящее время имеют недостаточно высокий уровень специализации, но обладают высокой производительностью и конкурентоспособностью. На диаграмме это те кластеры, которые расположены в правом нижнем квадранте. Отсутствие таких кластеров означает, что формирование «новых точек роста» для Пензы будет сопряжено со значительными трудностями и может быть осуществлено двумя путями:
 1. Реструктуризация существующих кластеров, направленная на сокращение персонала с одновременным повышением производительности и конкурентоспособности. Этот путь является тяжелым, болезненным, требующим значительных затрат административных и финансовых ресурсов, и практически неприемлем для Пензы, где проблема рабочих мест уже является достаточно серьезной.
 2. Выращивание новых кластеров «с нуля» за счет привлечения внешних инвесторов. Этот путь также требует значительных затрат времени и денег, но он является более социально приемлемым и в стратегической перспективе дает значительно большие результаты. После достижения успеха в привлечении внешних инвесторов и создании новых рабочих мест можно будет приступить и к реструктуризации «старых промышленных» кластеров Пензы, так как это будет иметь меньше негативных последствий.

Составляющая «Качество бизнес-климата и базовые факторы конкурентоспособности»

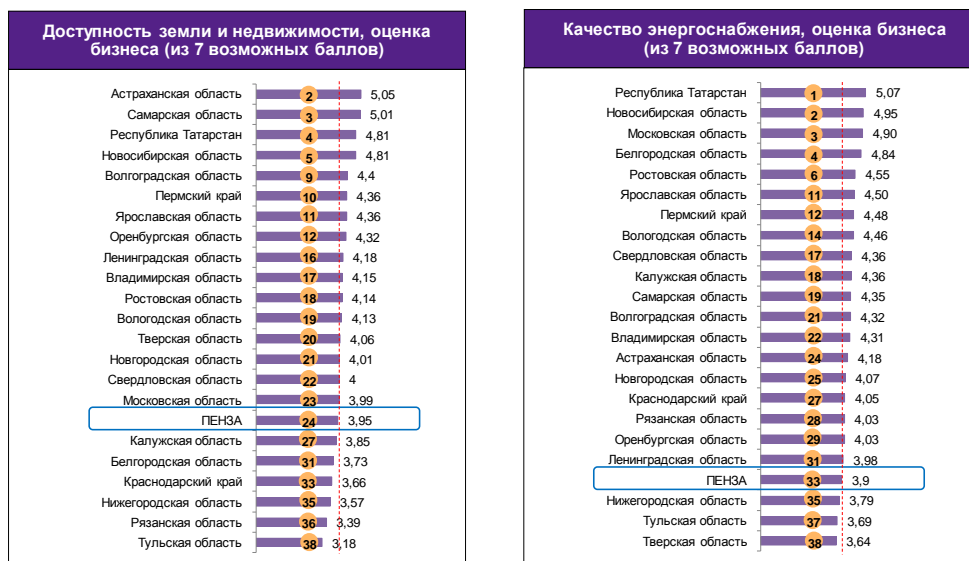
Эта составляющая имеет умеренно отрицательное значение, и может быть существенно улучшена в результате совместных действий администрации города и правительства Пензенской области.

Комплексная оценка качества бизнес-климата в городе Пенза была осуществлена на основании опросов руководителей предприятий⁹ и анализа статистических данных.

⁸ В пищевой кластер Пензы и Пензенской области пришли инвесторы из крупнейших российских общенациональных компаний «Черкизовский», «Очаково», «Объединенные кондитеры», пензенские предприятия выпускают продукцию под брендами таких мультинациональных корпораций, как McDonalds, Coca-Cola. Мебельные и деревообрабатывающие предприятия Пензы (в основном малый и средний бизнес) экспортируют свою продукцию как в другие российские регионы, так и за рубеж.

⁹ Всего по специальной методике компании «Бауман Инновейшн», сопоставимой с методикой оценки конкурентоспособности стран Всемирного экономического форума, было опрошено более 100 предприятий в городе Пенза. Примерно 40% опрошенных составляли крупные предприятия, 60% - предприятия малого и среднего бизнеса. В отраслевом разрезе предпочтение отдавалось предприятиям обрабатывающих производств. Результаты опроса были сопоставлены с результатами индекса конкурентоспособности 40 российских регионов, рассчитанного компанией «Бауман Инновейшн» в 2008 году.

По мнению бизнеса доступность земли и недвижимости в Пензе чуть ниже среднего, качество энергоснабжения достаточно низкое



38 Место региона / города по данному показателю по сравнению с другими

Источник: Бауман Инновейшн, результаты опроса предприятий в рамках исследования «Индекс конкурентоспособности российских регионов»

С точки зрения бизнеса, большинству ключевых групп факторов бизнес-климата Пенза существенно уступает лидирующим российским регионам, занимая места за пределами «первой десятки» индекса из 40 регионов. Однако если сравнивать показатели Пензы с основными конкурирующими регионами, то ситуация выглядит более приемлемо.

Например, по доступности земли и недвижимости для бизнеса Пенза опережает такие конкурирующие регионы, как Калужская, Белгородская, Рязанская и Тульская области, по качеству энергоснабжения для бизнеса – Нижегородскую и Тульскую области.

По другим ключевым составляющим с точки зрения бизнеса ситуация выглядит следующим образом:

Таблица 3. Ключевые факторы бизнес-климата для Пензы.

Группа факторов	Распределение мест для Пензенской области и регионов сравнения ¹⁰
Выгодность географического расположения города для местного бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> Белгородская область – 2 место Тульская область – 9 место Самарская область – 17 место Калужская область – 18 место Нижегородская область – 20 место Рязанская область – 21 место Пенза – 27 место

¹⁰ Для которых имеются сопоставимые результаты опросов.

Качество профессионального образования	<ul style="list-style-type: none"> • Тульская область – 2 место • Самарская область – 9 место • Белгородская область – 12 место • <u>Пенза – 13 место</u> • Нижегородская область – 15 место • Рязанская область – 22 место • Калужская область – 28 место
Сотрудничество предприятий с ВУЗами и НИИ (подготовка кадров, НИОКР)	<ul style="list-style-type: none"> • Калужская область – 7 место • Тульская область – 9 место • Нижегородская область – 11 место • <u>Пенза – 13 место</u> • Самарская область – 18 место • Рязанская область – 22 место • Белгородская область – 27 место
Доступность персонала на рынке труда	<ul style="list-style-type: none"> • Самарская область – 8 место • Белгородская область – 11 место • Тульская область – 15 место • Рязанская область – 16 место • <u>Пенза – 18 место</u> • Нижегородская область – 23 место • Калужская область – 34 место
Общий уровень подготовки персонала, доступного на рынке труда	<ul style="list-style-type: none"> • Белгородская область – 3 место • Самарская область – 15 место • Рязанская область – 27 место • Нижегородская область – 32 место • Калужская область – 33 место • Тульская область – 35 место • <u>Пенза – 36 место</u>
Доступность программ повышения квалификации для персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Белгородская область – 2 место • <u>Пенза – 3 место</u> • Калужская область – 5 место • Рязанская область – 15 место • Самарская область – 22 место • Нижегородская область – 24 место • Тульская область – 30 место
Качество транспортной инфраструктуры (автомобильных и железных дорог)	<ul style="list-style-type: none"> • Белгородская область – 1 место • Самарская область – 15 место • Нижегородская область – 18 место • <u>Пенза – 22 место</u> • Рязанская область – 27 место

	<ul style="list-style-type: none"> • Тульская область – 28 место • Калужская область – 32 место
Развитость логистической инфраструктуры (склады, транспортные компании)	<ul style="list-style-type: none"> • Самарская область – 4 место • <u>Пенза – 8 место</u> • Тульская область – 12 место • Белгородская область – 17 место • Нижегородская область – 18 место • Калужская область – 21 место • Рязанская область – 36 место
Качество авиасообщения	<ul style="list-style-type: none"> • Самарская область – 4 место • Нижегородская область – 17 место • Белгородская область – 24 место • <u>Пенза – 25 место</u> • Калужская область – 34 место • Рязанская область – 35 место • Тульская область – 37 место
Доступность финансовых ресурсов для предприятий	<ul style="list-style-type: none"> • Тульская область – 1 место • Самарская область – 4 место • Калужская область – 9 место • Нижегородская область – 19 место • Белгородская область – 23 место • Рязанская область – 33 место • <u>Пенза – 37 место</u>
Доступность поставщиков сырья, материалов, комплектующих, машин и оборудования	<ul style="list-style-type: none"> • Тульская область – 1 место • <u>Пенза – 3 место</u> • Белгородская область – 7 место • Самарская область – 17 место • Нижегородская область – 19 место • Рязанская область – 22 место • Калужская область – 35 место
Доступность выставочных помещений для бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> • Белгородская область – 1 место • Самарская область – 7 место • <u>Пенза – 12 место</u> • Калужская область – 23 место • Нижегородская область – 25 место • Тульская область – 32 место • Рязанская область – 34 место

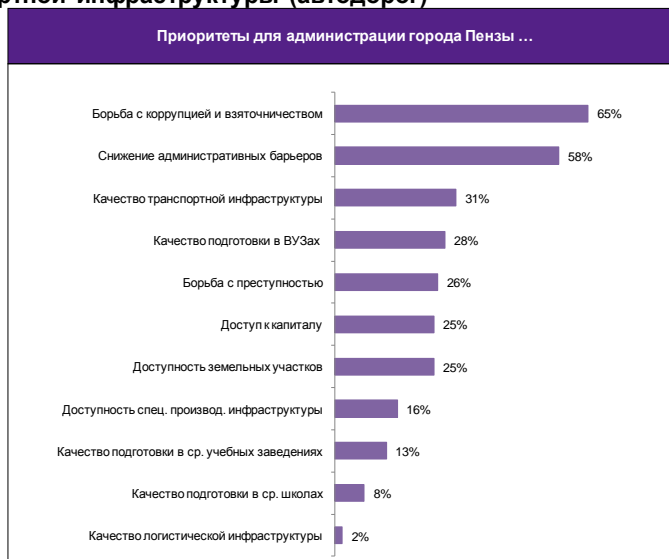
Эти оценки бизнеса в целом были дополнительно подтверждены по результатам анализа соответствующих статистических данных¹¹.

Также в ходе опроса было выяснено мнение пензенских предприятий относительно стратегических приоритетов для администрации города.

Предприятия, особенно малые и средние, больше всего заинтересованы в политике по снижению административных барьеров, коррупционных процедур, незаконных проверок и необоснованных придинок со стороны проверяющих органов, а также в борьбе с прочими проявлениями преступности. К другим важным задачам для городской администрации предприниматели относят повышение качества транспортной инфраструктуры (прежде всего автомобильных дорог), качества подготовки в ВУЗах города, улучшение доступа к капиталу для пензенских предприятий, расширение предложения земельных участков для размещения промышленных производств.

Рисунок 9. Приоритеты для городских властей с точки зрения бизнеса.

Приоритеты для властей по мнению бизнеса – борьба с коррупцией, повышение эффективности административных процессов и развитие транспортной инфраструктуры (автодорог)



Источник: анализ «Бауман Инновейшн», результаты опросов предприятий

Анализ опросов предприятий стратегия г. Пенза
Copyright © 2009 Бауман Инновейшн, конфиденциально

28

Бауман Инновейшн

В целом результат анализа качества бизнес-климата и базовых конкурентных преимуществ позволил сделать следующие выводы.

Таблица 4. Сильные и слабые стороны бизнес-климата в Пензе.

Составляющая качества бизнес-климата	Сильные стороны Пензы	Слабые стороны Пензы
Факторные условия	<ul style="list-style-type: none"> Низкая стоимость рабочей силы Развитая логистическая инфраструктура Достаточно развитая транспортная инфраструктура 	<ul style="list-style-type: none"> Недоступность финансовых ресурсов для развития предприятий Пензы Низкое качество и слабая развитость внутригородских автомобильных дорог

¹¹ Расширенные материалы по анализу качества бизнес-климата и анализу качества жизни приведены в приложениях к концепции стратегического развития.

	<ul style="list-style-type: none"> • Качественная система высшего и среднего профессионального образования • Есть резерв земель для развития промышленности в самом городе Пенза и в соседних районах 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточное качество и развитость внутрирегиональных автодорог • Проблемы с энергоснабжением; • Наиболее качественные людские ресурсы покидают город • Слабо развитое авиационное сообщение
Связанные и поддерживающие отрасли	<ul style="list-style-type: none"> • Предприятия сотрудничают с ВУ-Зами, есть потенциал для развития инфраструктуры для проведения НИР и ОКР • Высокий уровень доступности сырья, оборудования, комплектующих, либо за счет местных поставщиков, либо за счет поставщиков из соседних регионов 	<ul style="list-style-type: none"> • В городе практически нет полностью сформировавшихся, развитых кластеров, есть только «зачатки»
Условия для стратегии фирмы и конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая конкуренция между предприятиями «потребительского рынка» 	<ul style="list-style-type: none"> • В городе не хватает собственных крупных бизнес-групп, которые могли бы реализовывать перспективные бизнес-проекты; • Из-за ограниченности бюджетных ресурсов городские власти не могут оказывать серьезную поддержку местному бизнесу (по сравнению с рядом городов – конкурентов)
Условия спроса	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность продаж товаров и услуг «транзитному пассажиропотоку», протекающему по автодороге М-5 (Москва - Самара – Челябинск) 	<ul style="list-style-type: none"> • Численность населения в городе Пензе и Пензенской области невелика • Низкие доходы населения • Спрос со стороны населения на товары и услуги является неисклюшным, не имеет специфических требований
Базовые факторы конкурентоспособности	<ul style="list-style-type: none"> • Достаточно выгодное географическое положение для «приходящих» инвесторов, имеющих выстроенные каналы сбыта • Выгодное географическое окружение • Близость к крупнейшим российским региональным потребительским рынкам 	<ul style="list-style-type: none"> • Местный городской бизнес не видит выгод от географического положения Пензы • Размер города / региона • Город / регион не является «хабом» или «воротами» • Природные ресурсы не имеют серьезного значения • Пенза «находится на периферии» по отношению к ключевым инвестиционным и финансовым потокам, проигрывая Самаре, Саратову, Ульяновску и другим городам

Как видно из таблицы, баланс сильных и слабых сторон на сегодняшний день отрицательный, поэтому нужны серьезные действия по повышению качества бизнес-климата в Пензе.

При этом сочетание базовых факторов конкурентоспособности с качеством бизнес-климата в долгосрочной перспективе влияет на привлекательность региона / города на инвестиции со стороны местных предприятий и внешних инвесторов. За 2003-2007 годы в Пензе уровень накопленных инве-

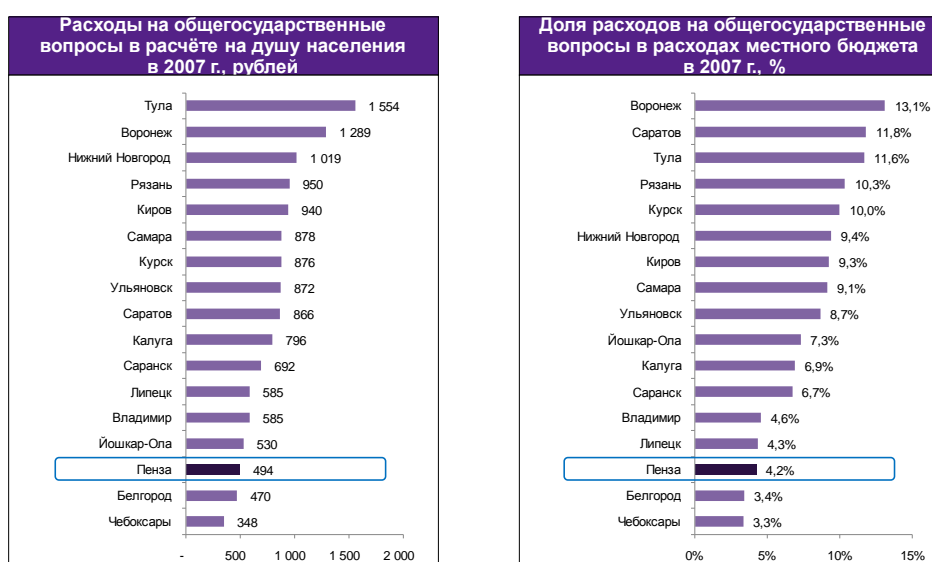
стиций на душу населения является самым низким по отношению ко всем «городам сравнения». При этом темпы роста инвестиций за период с 2003 по 2007 годы находятся на среднем уровне. Такая ситуация не дает оснований надеяться на быстрое экономическое развитие и процветание города, если не будет предпринято кардинальных действий по привлечению внешних инвестиций, прежде всего за счет повышения качества бизнес-климата, создания специальных площадок для привлечения инвесторов и целенаправленной работы по привлечению «целевых» инвесторов для создания в Пензе новых обрабатывающих производств.

Составляющая «Эффективность и стратегическая ориентированность городской администрации»

Эта составляющая имеет положительное значение, что имеет большое значение для успешной реализации запланированной стратегии развития.

Рисунок 10. Эффективность административных затрат в городах.

Расходы на управление городом в Пензе намного меньше, чем в соседних региональных столицах



Источник: Росстат, 2009, анализ «Бауман Инновейшн»

Название документа
Copyright © 2009 Бауман Инновейшн,
конфиденциально

24

Бауман Инновейшн

Качество управления муниципальным бюджетом Пензы можно охарактеризовать как высокое



* Среди всех муниципальных образований, отобранных в 2007 году Министерством финансов РФ для получения субсидий на реформирование муниципальных финансов

Источник: Министерство финансов РФ, 2008, анализ «Бауман Инновейшн»

Сильными сторонами» являются следующие факторы:

- Городская администрация доказала свою способность решать городские проблемы и реализовывать масштабные проекты¹²;
- Городская администрация умеет эффективно управлять бюджетом и правильно определять приоритеты бюджетной политики;
- У городской власти есть понимание необходимости сотрудничества с городским сообществом;
- У городского сообщества есть понимание необходимости изменений и понимание необходимости стратегического подхода к развитию;
- Городская администрация работает согласованно с областным правительством и получает поддержку с его стороны.

¹² Здесь имеются в виду реализованные при поддержке Правительства Пензенской области проекты по строительству спортивных объектов, объектов коммунального хозяйства, реконструкция школьных столовых, меры по снабжению жителей города чистой питьевой водой и т.п.

Жители Пензы оценивают работу властей на среднем уровне, при этом они скорее довольны своей жизнью, смотрят в будущее с умеренным оптимизмом и не хотят никуда уезжать



Источник: анализ «Бауман Инновейшн», результаты опроса жителей

Название документа
Copyright © 2008 Бауман Инновейшн,
конфиденциально

26

Бауман Инновейшн

«Проблемными зонами» являются следующие факторы:

- В настоящее время на решение стратегических задач городского развития в городской администрации ориентировано недостаточное количество людских ресурсов / подразделений;
- На городском уровне пока что отсутствуют специализированные институты развития для решения ключевых задач городского развития (например, агентство экономического развития и т.п.);
- Имеет место некоторая несбалансированность и несогласованность программ развития различных подразделений администрации города;
- В последние годы администрацией города уделялось недостаточное внимание к созданию рабочих мест в отраслевых секторах экономики, экспортирующих свои товары и услуги за пределы города.

Жители Пензы в среднем скорее положительно оценивают работу городской администрации, даже несколько выше, чем работу областного правительства. При этом преобладающими все же являются оценки «удовлетворительно».

Общий баланс сильных и слабых сторон таков, что административный фактор можно рассматривать как положительный, обеспечивающий высокую вероятность реализации запланированной стратегии.

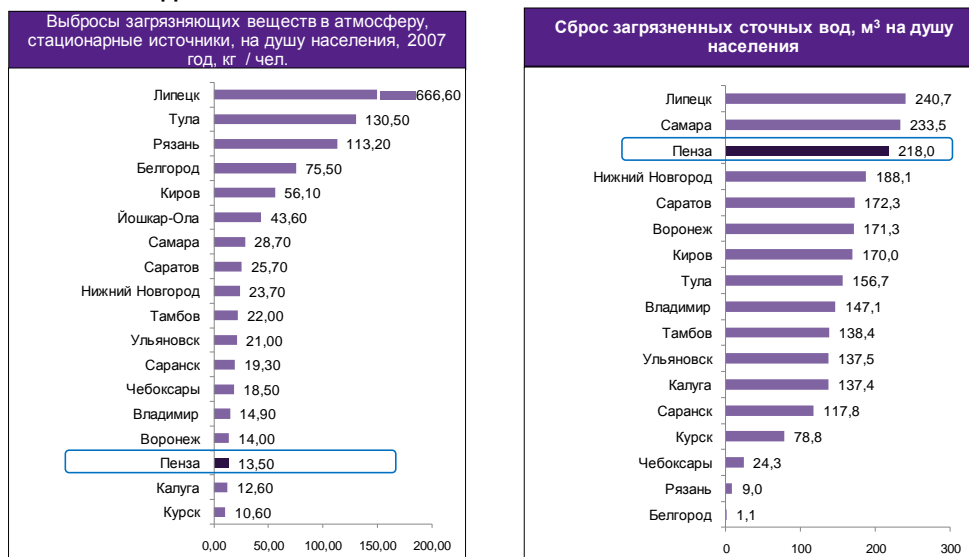
Измерение «Экология, энергетика и пространственное развитие»

Экология и энергетика

Как отмечалось выше в разделе «Качество жизни», жители Пензы достаточно высоко оценивают важность проблемы «Экология» для городского развития и достаточно обеспокоены экологической ситуацией в городе.

Рисунок 13. Экологическая ситуация в Пензе.

Экология: по выбросам вредных веществ в атмосферу Пенза могла бы считаться достаточно чистым городом, но выбросы загрязненных сточных вод очень велики



Источник: Росстат, 2009, анализ «Бауман Инновейшн»

Анализ опросов предприятий стратегия г. Пенза
Copyright © 2009 Бауман Инновейшн, конфиденциально

2

Бауман Инновейшн

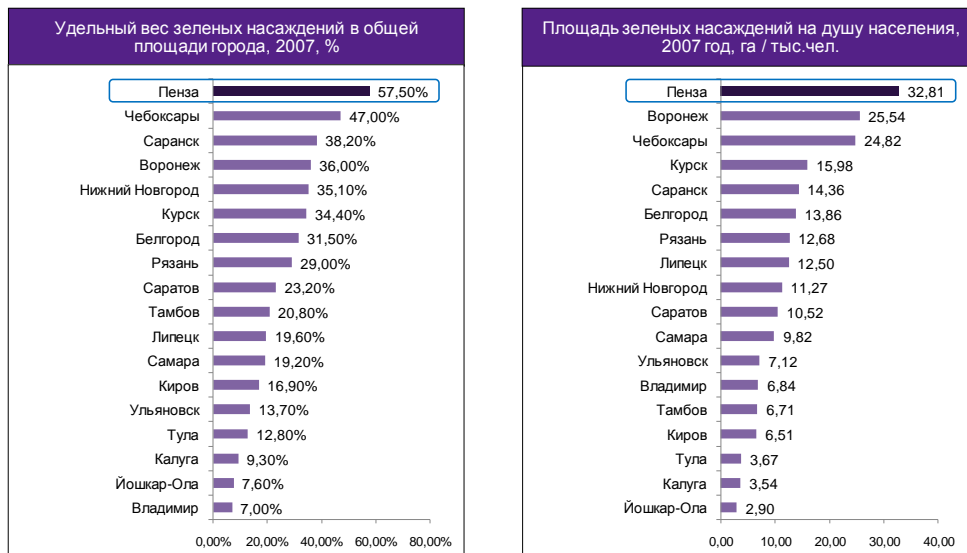
Вместе с тем, анализ статистических данных показывает, что по количеству выбрасываемых вредных веществ в атмосферу, отнесенному к численности жителей, Пензу можно считать скорее экологически чистым городом относительно других городов сравнения, однако по сбросу загрязненных сточных вод Пенза находится в числе «лидеров».

По другим показателям, характеризующим экологическую ситуацию (выбросы твердых загрязняющих веществ, динамика выбросов и т.п.), Пенза и Пензенская область относятся к группе «экологически чистых» городов / регионов.

Вместе с тем, анализ статистических данных показывает, что по количеству выбрасываемых вредных веществ в атмосферу, отнесенному к численности жителей, Пензу можно считать скорее экологически чистым городом относительно других городов сравнения, однако по сбросу загрязненных сточных вод Пенза находится в числе «лидеров».

По другим показателям, характеризующим экологическую ситуацию (выбросы твердых загрязняющих веществ, динамика выбросов и т.п.), Пенза и Пензенская область относятся к группе «экологически чистых» городов / регионов.

Экология / зеленые насаждения: по данному показателю Пенза является абсолютным лидером среди всех городов сравнения



Источник: Росстат, 2009, анализ «Бауман Инновейшн»

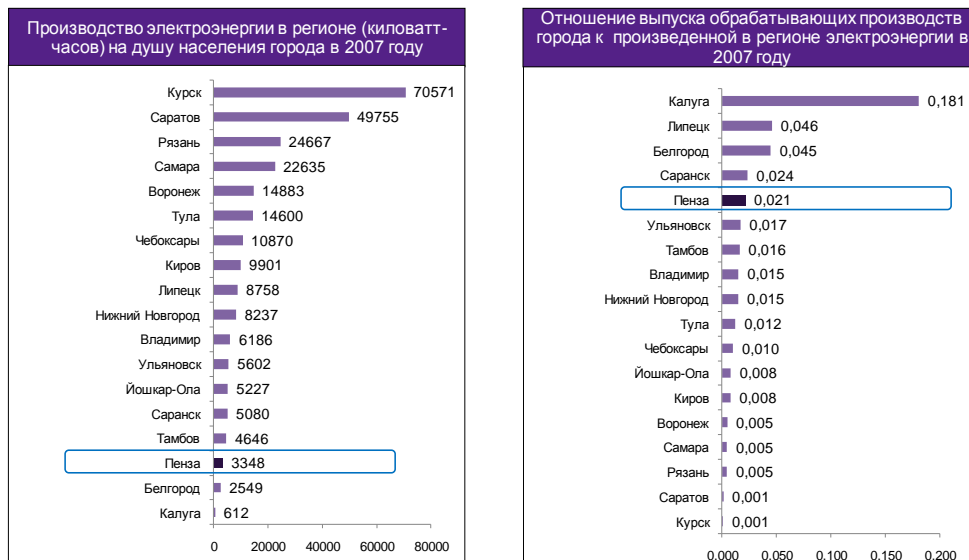
Можно прогнозировать, что в будущем количество выбросов в атмосферу и водоемы в Пензенской области сохранится за счет инвестиций в природоохранные мероприятия – по этому показателю Пензенская область занимает 2-ое место среди всех регионов сравнения¹³.

Безусловно, сильной стороной Пензы является чрезвычайно высокая доля зеленых насаждений, как в отношении к общей площади городских земель, так и на душу населения. По этому показателю Пенза опережает все «города сравнения», и это является важной отличительной чертой города, которую можно использовать в позиционировании.

Производство электроэнергии в Пензенской области развито достаточно слабо, и снабжение электроэнергией промышленных предприятий является серьезной «проблемной зоной» для города и области, о чем говорят и результаты массового анкетирования предприятий, и результаты интервью с руководителями крупнейших промышленных предприятий Пензы и инвесторами в создание обрабатывающих производств.

¹³ На инвестиции в охрану окружающей среды Пензенская область тратит 0,44% от ВРП региона, при этом первое место занимает Ульяновская область – 0,52% от ВРП, третье место – Липецкая область – 0,44% от ВРП. Более подробные данные содержатся в приложении к концепции.

В Пензенской области производство электроэнергии невелико даже по отношению к объемам выпуска обрабатывающих производств

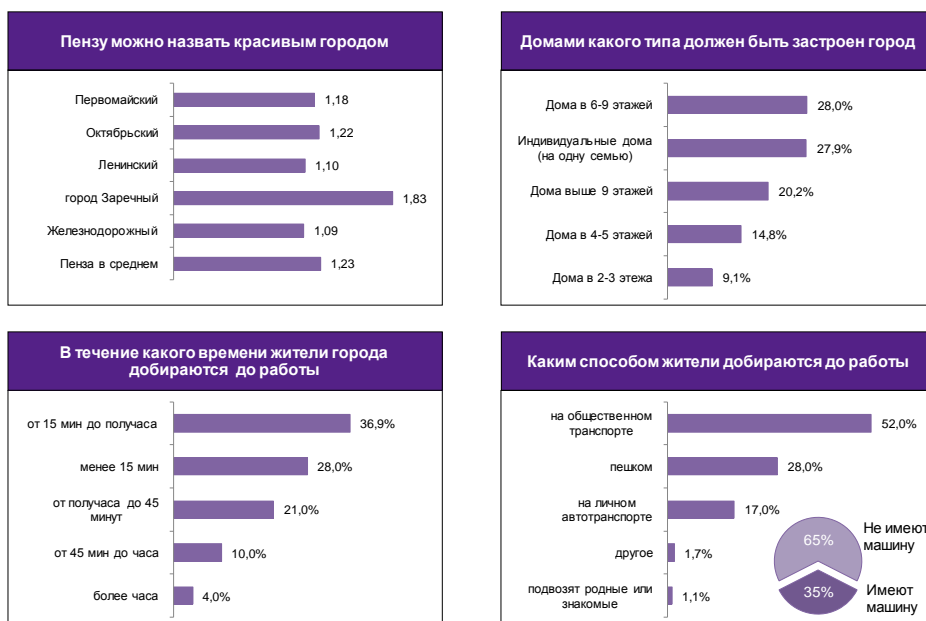


Источник: Росстат, 2009, анализ «Бауман Инновейшн»

Тип города и пространственное развитие

По своему типу город Пенза может считаться классическим «провинциальным» городом средних размеров с высоким уровнем пешеходной доступности, относительно низкой плотностью застройки, значительной долей зеленых насаждений (о чем говорится выше) и достаточно ярким, характерным внешним обликом. Это подтверждают и результаты опроса мнений жителей города. Важно, что пензенцы считают свой город красивым. Следует отметить, что хотя уровень автомобилизации населения в городе за последние 15 лет существенно повысился, жители предпочитают добираться до работы пешком или на общественном транспорте. Предпочтения жителей города в сфере высотности и типа застройки в основном уделяются индивидуальным домам или домам средней высоты (от 6 до 9 этажей), велика доля и тех, кто хотел бы видеть в Пензе высотную застройку (более 9 этажей). Доля тех, кто хотел бы видеть Пензу застроенной домами малой этажности (5 этажей и ниже) невелика, но нужно отметить, что представление жителей о домах такой этажности основывается на известных им примерах, т.е. в основном домах старой застройки, с недостаточными удобствами, неудачной планировкой и ветхим состоянием.

По мнению жителей, Пензу можно уверенно назвать красивым городом



Источник: анализ «Бауман Инновейшн», результаты опроса жителей

Пространственное развитие Пензы в значительной степени определяется внешними природными и транспортно-географическими факторами.

Хотя Пенза не относится к числу важнейших мультимодальных транспортных узлов европейской части России, город выгодно расположен по отношению к федеральной и международной транспортной сети.

В частности, Пенза имеет выгодное расположение с точки зрения автомобильных перевозок. С северной части город огибает важная федеральная автомобильная дорога М5 «Урал» (Москва — Самара — Уфа — Челябинск, с выходом на Екатеринбург и сибирские города). С юго-западной части города отходит автодорога РР-209 Пенза — Тамбов, а в нескольких километрах от Пензы проходит автодорога Саратов — Нижний Новгород.

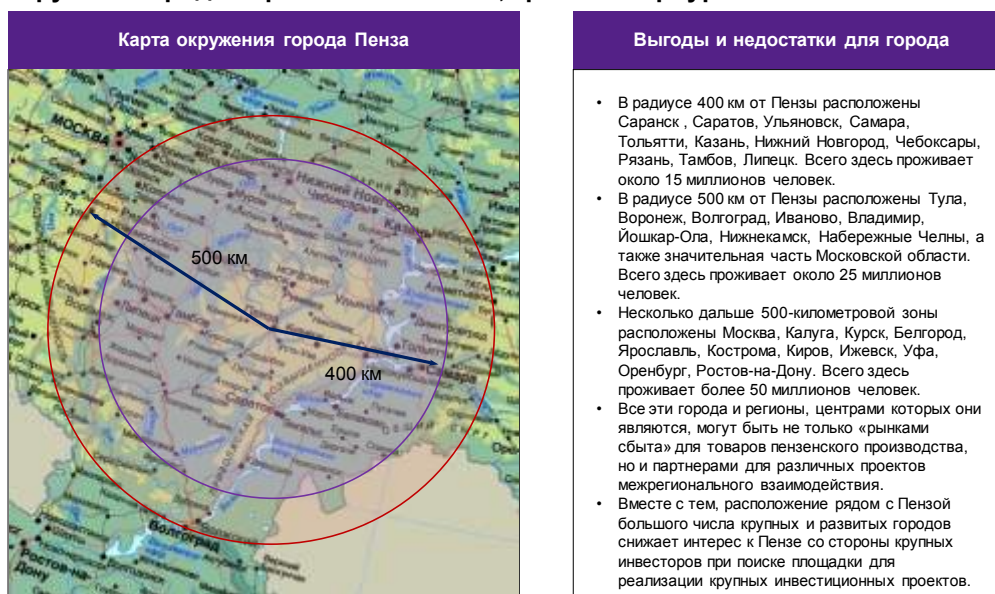
С точки зрения железнодорожных перевозок Пенза также выгодно расположена. Через город проходит одно из ответвлений Международного Евроазиатского транспортного коридора «Транссиб» (так называемый Южный ход Транссиба), с сортировочным узлом из станций Кривозёровка — Пенза I. В западном направлении этот коридор выходит на Киев, с дальнейшим выходом на Панъевропейский коридор III (Берлин-Киев), в восточном направлении — на Самару, Челябинск и далее на Северный Урал и Сибирь, а также в Казахстан и далее в Китай и Среднюю Азию. При этом в Пензе пересекаются две российские железные дороги — филиалы ОАО «РЖД», — Юго-Восточная с центром в Воронеже и Куйбышевская с центром в Самаре. Линия Юго-Восточной ЖД отходит от Пензы с юга и идет на ключевой железнодорожный узел Ртищево, с выходом на Саратов, Волгоград, Тамбов, Липецк, Воронеж и т.п. Линии Куйбышевской ЖД уходят на север, запад и восток, в направлении на Москву, Нижний Новгород, Самару и другие крупные города Центрального и Приволжского федеральных округов.

Кроме того, город имеет некоторый потенциал для развития авиaperезвозок, так как к югу от города расположен аэропорт «Терновка». На сегодняшний день аэропорт может обслуживать лишь отдельные категории воздушных судов (3,4 и некоторые ВС 2-го класса), но после предполагаемой ре-

конструкции аэропорт сможет выполнять функции запасного аэродрома для аэропортов Московского аэроузла и аэропортов Поволжья, а также претендовать получение статуса международного аэропорта и в дальнейшем использоваться в качестве транзитного для чартерных грузовых авиарейсов иностранных авиакомпаний.

Рисунок 17. Географическое окружение Пензы.

«Базовым» конкурентным преимуществом Пенза является крайне выгодное географическое окружение, включающее практически все крупные города Европейской России, кроме Петербурга



Выгодное транспортное расположение Пензы значительно усиливается за счет территориального окружения, которое включает практически все города с численностью более миллиона человек, расположенные в Европейской части России (за исключением Санкт-Петербурга), а также ряд других достаточно крупных городов и регионов. В целом на расстоянии до 750 километров от Пензы живет более 50 миллионов человек, причем в основном это самые развитые и богатые регионы Европейской части России.

Такое окружение может рассматриваться не только как потенциальный рынок сбыта произведенных в Пензе товаров и услуг, но и как широкая сеть партнеров для реализации различных межрегиональных проектов.

Вместе с тем, расположение Пензы в «кольце» развитых, густонаселенных и богатых городов несет не только потенциальные выгоды, но и потенциальные угрозы.

Во-первых, это высокая интенсивность конкуренции с этими городами, как правило более развитыми, обладающими более выраженными конкурентными преимуществами и существенно большими ресурсами для развития.

Во-вторых, проблему составляет расстояние от Пензы до Москвы. С одной стороны, оно слишком велико для того, чтобы получать эффект от близости к столице, как это делают Калуга, Ярославль, Тула, Рязань и т.п. С другой стороны, это расстояние недостаточно для того, чтобы размещать в Пензе локальные производственные и сбытовые подразделения. Как правило, крупные международные компании при принятии решения о размещении своих локальных производственных подразделений, как

правило, стараются располагать их по «сетке» с шагом около 1000 километров. В этом случае Пенза проигрывает, например, Саратову, Самаре, Ульяновску.

Тем не менее, баланс между выгодами и недостатками транспортно-географического расположения для Пензы безусловно положительный, однако для города важно не вступать в прямую конкуренцию со своими соседями, а найти собственные «ниши» для развития.

Пространственное развитие Пензы обуславливается и ограничивается рядом факторов:

- Наличием реки Суры, разделяющей город на две неравные части;
- Сложной топографией местности («горы»);
- Пригодностью земли для строительства (имеется в виду, например, наличие болотистой местности на левом берегу Суры, в Железнодорожном районе);
- Расположением железнодорожных путей и автодорожных магистралей;
- Расположением существующей застройки;
- Наличием парков и охраняемых природных территорий в черте города.

Продолжающийся развиваться центр города совмещает в себе несколько ключевых функциональных «точек»:

- Транспортную (железнодорожный вокзал и пересечение автодорог);
- Административную (размещение администрации города и Правительства области, Губернатора области, представительных органов власти города и области, региональных и городских филиалов федеральных министерств и ведомств);
- Деловую (расположение головных офисов, региональных представительств, торговых центров);
- Развлекательную и рекреационную (центральная пешеходная улица Московская, набережная реки Суры, высокая концентрация развлекательных центров, кафе и ресторанов).

Активное жилищное строительство ведется в настоящее время в удаленных районах города, там, где это позволяют «граничные условия» и где есть инфраструктурные возможности. Наиболее активные направления застройки – в первую очередь северо-запад города (в направлении Москвы), микрорайон Арбеково. Там же планируется строить школы, торговые комплексы и прочую социальную и коммерческую инфраструктуру, и частично все это уже строится. Другое важное направление жилой застройки – это южная часть города, в направлении к Саратову, в районе Терновки.

Таким образом, пространственное развитие Пензы в настоящее время происходит по трем основным векторам:

1. Октябрьский район – Арбеково – автодорога на Москву;
2. Направление на аэропорт и Терновку;
3. Направление на Заречный - взаимное движение со стороны Заречного и Пензы, обмен людскими потоками.

Важное значение имеет также «дугообразная» полоса рядом с объездным участком автодороги М5.

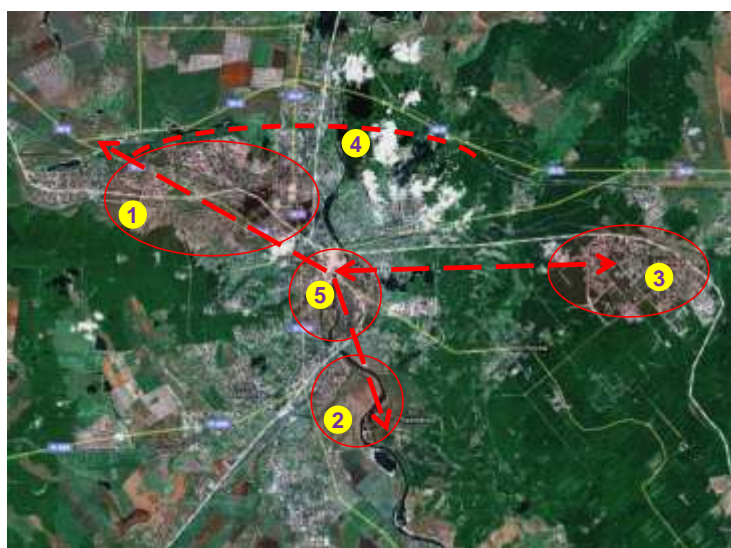
Вместе с тем, эти же ограничения создают для города ряд градостроительных возможностей. Пенза имеет ряд условий для создания живописного, разнообразного, обладающего отличительными особенностями облика города, в том числе большие перепады высоты, благоприятные климатические

условия для создания «зеленых зон», река, наличие участков старинной застройки. Все эти отличительные особенности нужно сохранять и использовать.

Важно выделить центральную часть города, ограниченную следующими ориентирами – гора, железнодорожный вокзал, река, остров «Пески». Эти ориентиры, а также центральная улица – Московская – должны иметь особенно качественную застройку с максимально возможным сохранением исторических зданий.

Рисунок 18. Пространственное развитие Пензы.

Пространственное развитие Пензы характеризуется центробежным движением в северо-западном и южном направлениях и взаимным обменом с городом Заречный; в таких условиях нужно сохранить значение исторического центра Пензы как «центра притяжения»...



Пояснения
1. Развитие в сторону «московской дороги»: Октябрьский район, Арбеково;
2. Развитие в сторону «саратовской дороги», район аэропорта, Терновка;
3. Взаимодействие, обмен кадрами и сотрудничество между предприятиями с Заречным;
4. «Дуга», развивающаяся рядом с трассой М-5: промышленная и логистическая застройка;
5. Исторический центр Пензы: основа для позиционирования города и «удержания» жителей.

Название документа
Copyright © 2008 Бауман Инновейшн,
государственное учреждение

8

Бауман Инновейшн

Кроме того, развитие города невозможно без координации действий властей муниципальных образований городов Пензы и Заречного и муниципальных районов, расположенных рядом с «конурбацией» Пенза-Заречный: Пензенского, Бессоновского и отчасти Мокшанского и Шемышейского.

Концепция стратегического развития города Пенза

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей для развития и угроз для города Пенза

Обобщение результатов проведенной диагностики дает следующий список сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для развития города Пензы.

Таблица 5. Анализ сильных и слабых сторон для стратегического развития Пензы.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Выгодное транспортно-географическое положение; • Сохранившаяся и развивающаяся система 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабо диверсифицированный бизнес-портфель города; • Рабочие места сконцентрированы в основном в

<p>высшего и среднего технического образования;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Близость к крупнейшим региональным рынкам России; • Приемлемое качество жизни в городе; • Достаточно эффективная и дееспособная городская администрация, хорошо взаимодействующая с властями региона; • Низкая стоимость рабочей силы; • Наличие свободных земельных ресурсов; • Развитый и оцененный внешними инвесторами / партнерами пищевой кластер; • Перспективы роста в деревообработке и мебели; • Сохранившиеся компетенции в производстве контрольно-измерительных приборов, информационных технологиях и т.п. 	<p>«не торгующих» / зависящих от бюджета отраслевых секторах;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высокая степень зависимости «торгующих» кластеров и отраслевых секторов от ограниченного числа государственных потребителей; • Низкое качество и слабая развитость автодорожной сети; • Недоступность кредитных ресурсов для бизнеса, слабое развитие финансового сектора; • Небольшой размер внутреннего потребительского рынка (по численности и доходам населения); • Территориальное окружение, «перетягивающее» лучшие кадры и инвесторов; • Ограниченные возможности для выбора работы и карьеры; • Распространение алкоголизма и наркомании; • Проблемы с энергоснабжением.
---	---

Таблица 6. Анализ возможностей и угроз для стратегического развития Пензы.

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Использование празднования 350-летия города Пензы для привлечения внимания к городу и повышения известности в среде потенциальных инвесторов; • Продолжение быстрого экономического роста в России; • Приток иностранных инвестиций в промышленное производство на территории России; • Рост потребительского спроса и цен на качественную пищевую продукцию; • Привлечение федерального финансирования под крупные проекты в городе, в т.ч. на принципах ГЧП; • Привлечение в город крупного «якорного» инвестора; • Создание современной производственной инфраструктуры позволит привлечь профессиональные управляющие компании и большое число иностранных инвесторов среднего и малого размера. 	<ul style="list-style-type: none"> • Самара, Саратов, Ульяновск и другие города-конкуренты будут развиваться ускоренными темпами, активно привлекать инвестиции и проводить политику по «выманиванию» лучших кадров из соседних городов; • Федеральные инвестиции и субсидии в регионы существенно сократятся из-за финансового кризиса; • Государство предпримет реформирование высшего образования, науки и оборонной промышленности, направленное на сокращение затрат и переход на частные источники финансирования; • Продолжится отток наиболее квалифицированных и амбициозных кадров в Москву; • Страны Европы, Северной Америки, Азиатско-Тихоокеанского региона начнут реализацию активной иммиграционной политики в отношении России, что приведет к оттоку квалифицированных кадров в эти страны; • В случае дестабилизации политической ситуации на Кавказе и в Средней Азии возможно увеличение числа нелегальных иммигрантов, использующих Пензу в качестве транзитного пункта.

Структура стратегической концепции

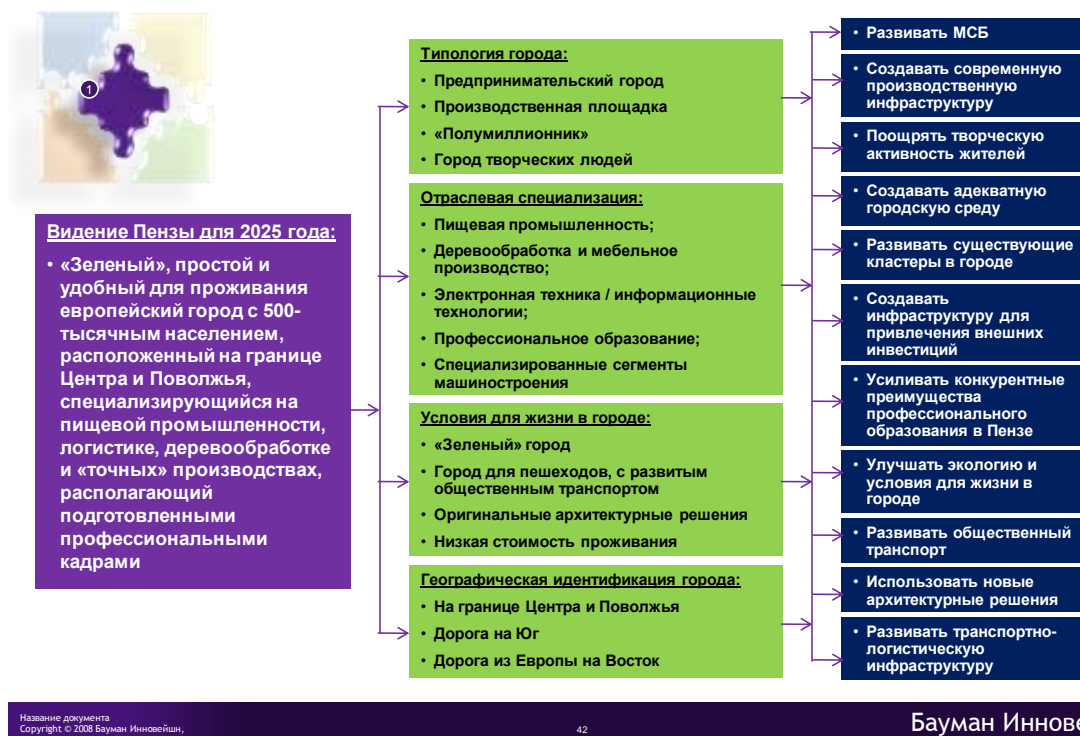
Собственно концепция стратегического развития города Пензы включает 5 основных блоков (см. диаграмму ниже).



Стратегическое видение для города Пензы

Стратегическое видение для города Пензы показывает, каким должен стать город в случае успешной реализации стратегии на завершающем этапе, – к 2025 году.

Рисунок 20. Стратегическое видение.



Это своего рода ориентир для города, городского сообщества, городского бизнеса и городских властей. Этот ориентир позволяет:

- Согласовывать действия независимых друг от друга организаций, предприятий, ведомств в городе, для достижения общих целей городского развития;
- Иметь возможность для принятия верных стратегических решений в условиях непрерывно изменяющейся внешней среды;
- Более четко понимать, какого желаемого будущего город может и должен достичь в ходе реализации стратегии;
- Правильно сформировать тактику достижения желаемых целей и в случае необходимости адекватно корректировать отдельные части стратегии без изменения общего стратегического направления.

Видение можно сравнить с координатами конечной цели для навигационных приборов корабля, двигающегося в сложных и меняющихся погодных условиях.

Видение для города Пензы включает три уровня:

1. Основная часть видения (кратко сформулированное описание всех ключевых сторон жизни в городе в результате реализации стратегии).
2. Ключевые характеристики для будущего города:
 - Типология города: т.е., каким станет тип города после реализации стратегии с точки зрения численности населения, функциональной специализации, «источников жизненной силы» города и т.п.;
 - Отраслевая специализация: т.е., какие отрасли/кластеры будут являться определяющими для города после реализации стратегии;

- Условия для жизни в городе: т.е., какие условия для жителей в городе будут обеспечены после реализации стратегии, на какие стороны качества жизни будет сделан акцент и т.п.;
 - Географическая идентификация города: т.е., с какими географическими макрорегионами город себя идентифицирует и какую роль играет по отношению к ним;
3. Основные принципы, которым должны следовать городские власти, бизнес, городское общество для достижения желаемых параметров видения города.

Основная часть видения

Видение Пензы для 2025 года: «Зеленый», простой и удобный для проживания европейский город с 500-тысячным населением, расположенный на границе Центра и Поволжья, специализирующийся на пищевой промышленности, логистике, деревообработке и «точных» производствах, располагающий подготовленными профессиональными кадрами.

Ключевые характеристики для будущего города

Типология города:

- Предпринимательский город

Пенза должна стать наиболее привлекательным для малого и среднего бизнеса городом среди городов сравнения. Доля занятых в малом бизнесе должна составлять не менее 20% от общего числа занятых в экономике города, в том числе по обрабатывающим производствам – не менее 25% от числа занятых в обрабатывающей промышленности.

- Производственная площадка

Пенза должна вернуть себе статус промышленного, производственного города. Численность занятости на промышленных предприятиях должна составлять не менее 30% от общей численности занятых на крупных и средних предприятиях / организациях.

- «Полумиллионник»

Численность населения Пензы должна стабилизироваться на уровне 500 тысяч человек и увеличиваться лишь за счет естественного прироста населения.

- Город творческих людей

Город Пенза должен быть ключевым региональным центром в своем территориальном окружении по культурной деятельности и творческой активности населения. Талантливые жители Пензы будут добиваться успеха и известности в России в различных сферах культуры и искусств. По числу работников творческих профессий в сфере культуры и искусства¹⁴ Пенза должна занимать не ниже третьего места среди городов сравнения (см.соответствующий список в разделе «Терминология»).

Отраслевая специализация:

- Пищевая промышленность;

¹⁴ В их число включаются специалисты культурно-досуговой деятельности, художественный и артистический персонал театров и цирков, преподаватели детских музыкальных и художественных школ и школ искусств, научные сотрудники и экскурсоводы в музеях.

Город будет укреплять свои ключевые позиции в сфере переработки сельскохозяйственной продукции и выпуска пищевых продуктов, как за счет производства продукции под брендами компаний национального масштаба¹⁵, так и за счет создания и продвижения собственных брендов.

- Деревообработка и мебельное производство;

В Пензе продолжит развиваться ориентированное на экспорт в «дальнее зарубежье» и другие регионы России производство мебели и строительно-отделочных материалов из дерева, в основном силами малого и среднего бизнеса. Перерабатываться будет не только местная, но и ввозимая из других регионов древесина.

- Электронная техника / информационные технологии;

За период реализации стратегии город должен хотя бы частично вернуть позиции в сферах производства электронного оборудования и информационных технологий, утраченные в постсоветский период. Реализовать это возможно за счет привлечения внешних инвесторов, так как стоимость трудовых ресурсов в Пензе ниже, чем в соседних регионах, а подготовка специалистов в области математики / информационных технологиях в пензенских вузах достаточно качественная. Основным конкурентом для Пензы в этой сфере будет являться Саратов.

- Профессиональное образование;

Качественное профессиональное образование станет ключевым конкурентным преимуществом Пензы по сравнению с соседними регионами. В результате реализации стратегических инициатив в сфере интегрированного начального, среднего и высшего профессионального образования, Пенза сможет опередить своих конкурентов в сфере подготовки квалифицированных технических специалистов различного уровня.

- Специализированные сегменты машиностроения;

Машиностроение является традиционной для Пензы отраслью промышленности, соответственно в городе имеются необходимые кадровые и технологические компетенции, а также возможность подготовки кадров и проведения НИР и ОКР для промышленности, имеются поставщики специализированных услуг и т.п. Таким образом, есть «стартовые возможности» для формирования в Пензе потенциальных кластеров, связанных с машиностроительным производством. Проблема состоит в том, что большинство машиностроительных предприятий, существующих в Пензе в настоящее время, в основном производят продукцию для ограниченного числа крупных институциональных потребителей, иногда – для одного потребителя (РЖД, Газпром, Минобороны)¹⁶. Приход в город новых инвесторов, создающих машиностроительные производства в новых специализированных сегментах машиностроения (например, в сельскохозяйственном машиностроении), позволит обеспечить большую устойчивость пензенской экономики за счет диверсификации каналов сбыта для продукции машиностроительных кластеров.

Условия для жизни в городе:

- «Зеленый» город;

Пенза должна сохранять присущий ей в настоящее время облик «зеленого» города, сохранять неизменной или увеличивать долю парков и зеленых насаждений. Городская среда должна соответствовать этой характеристике, а инфраструктура должна планироваться таким образом, чтобы не разрушать имидж «зеленого» города.

- Город для пешеходов, с развитым общественным транспортом;

¹⁵ Подобно тому, как сейчас в Пензе выпускается продукция под брендами «Очаково», «Черкизовский» и т.п.

¹⁶ С точки зрения экономической теории такая структура рынка, при которой есть множество производителей и только один покупатель, называется «монопсонией», являясь «зеркальным отображением» монопольной структуры рынка.

В процессе городского планирования и создания / реконструкции объектов инфраструктуры стратегический выбор должен быть сделан в пользу пешеходов и общественного транспорта, а не автотранспорта. Центральная часть города должна быть максимально приспособлена для нужд пешеходов, а удаленные районы с центром должны связывать скоростной общественный транспорт. Соответственно должны быть выстроены приоритеты в реконструкции центра города, ремонте и строительстве автодорог и т.п. Вместе с тем, удаленные районы города необходимо проектировать таким образом, чтобы они должны были удобны и для автовладельцев. При этом правильное планирование и размещение промышленных парков и бизнес-центров поможет повысить качество автодорожной инфраструктуры для бизнеса.

- Оригинальные архитектурные решения;

Для того, чтобы стать привлекательным для жизни городом и создавать более благоприятный имидж как для жителей города, так и для внешних групп интересов, Пенза должна уделять больше внимания качеству и оригинальности архитектурных решений для строительства новых зданий и сооружений. При этом в рамках исторического центра предпочтение должно отдаваться сохранению сложившихся архитектурных ансамблей, а в новых районах города должны поощряться смелые, авангардные архитектурные композиции.

- Низкая стоимость проживания;

Для того, чтобы быть более привлекательной для жителей и для внешних инвесторов, Пенза должна обеспечивать более низкую стоимость рабочей силы за счет более низкой стоимости проживания. По уровню стоимости фиксированного набора потребительских товаров и услуг (измеритель покупательной способности населения) Пенза должна занимать не выше третьего места снизу (т.е., среди городов с наибольшей дешевизной) среди городов сравнения.

Географическая идентификация города:

- На границе Центра и Поволжья;

Пенза рассматривается как «узел», соединяющий два федеральных округа и два важнейших экономических района страны – Центральный федеральный округ и Приволжский федеральный округ. Пенза связана экономическими, социальными и культурными связями с регионами как ПФО, так и ЦФО. Это позволяет городу получать выгоды от сотрудничества с обоими федеральными округами, служа «площадкой» для торгового обмена и обмена взаимными инвестициями предприятий ПФО и ЦФО.

- Дорога на Юг

Пенза расположена на одной из дорог, ведущих из Москвы и северных регионов России в южные регионы России. По этой дороге движутся значительные людские потоки, особенно в отпускной период, а также товарные потоки (сельскохозяйственная продукция). Это позволяет Пензе зарабатывать на обслуживании данных потоков, создавая придорожную развлекательную и логистическую инфраструктуру.

- Дорога из Европы на Восток

Пенза является одним из ответвлений международного евроазиатского транспортного коридора «Транссиб», что усиливает транспортно-логистическое значение города и позволяет Пензе выступать в роли «стартовой площадки» для европейских инвестиций, движущихся на Восток, а в перспективе – и для азиатских инвестиций, движущихся в Европу.

Основные принципы при реализации стратегии

- Развивать МСБ;

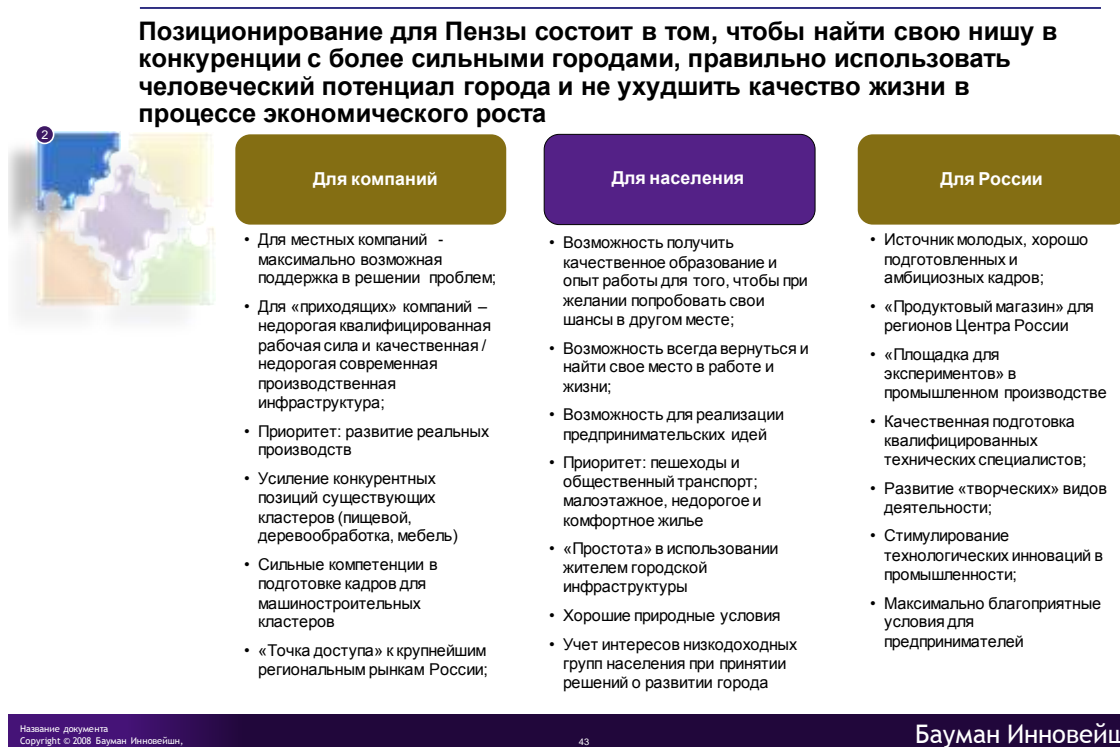
- Создавать современную производственную инфраструктуру;
- Поощрять творческую активность жителей;
- Создавать адекватную городскую среду;
- Развивать существующие кластеры в городе;
- Создавать инфраструктуру для привлечения внешних инвестиций;
- Усиливать конкурентные преимущества профессионального образования;
- Улучшать экологию и условия для жизни в городе;
- Развивать общественный транспорт;
- Использовать новые архитектурные решения;
- Развивать транспортно-логистическую инфраструктуру.

Эти принципы являются основными ориентирами при разработке администрацией города решений и программ краткосрочного / среднесрочного характера, а также для всех решений и проектов, не входящих в состав стратегии. Принципы позволяют задать логику для согласования этих решений со стратегическими задачами и приоритетами.

Позиционирование для города Пенза

Позиционирование означает, на какие сильные стороны / особенности города необходимо сделать ставку при работе с жителями, бизнесом и «остальной Россией» для повышения привлекательности города / удержания наиболее ценных кадров и предприятий, а также для создания положительного имиджа города в других городах / регионах и в глазах федеральных властей.

Для городов, подобных Пензе, правильное позиционирование особенно важно, так как оно позволяет выделить свою «нишу» в конкуренции с более крупными и богатыми городами и сделать эту «нишу» привлекательной как для жителей города, так и для местного / внешнего бизнеса.



Позиционирование для населения города включает следующие пункты:

- Возможность получить качественное образование и опыт работы для того, чтобы при желании попробовать свои шансы в другом месте;

Таким образом, Пенза предоставляет для молодых людей из самой Пензы, из других населенных пунктов Пензенской области и из других регионов шанс на то, чтобы успешно начать свою трудовую / творческую деятельность и сделать успешную карьеру в самой Пензе или за ее пределами, прежде всего за счет получения в Пензе качественного профессионального образования и практических навыков трудовой / творческой деятельности. Таким образом Пенза сможет заявить себя как «кузница кадров» (см.далее).

- Возможность всегда вернуться и найти свое место в работе и жизни;

Город всегда рад принять своих жителей, которые делали карьеру / развивали свой бизнес / занимались творческой деятельностью в других городах / странах, получили ценный опыт работы, приобрели необходимую репутацию и сеть контактов, и по тем или иным причинам решили вернуться в свой город. Пенза равно приветствует и тех своих уроженцев, кто добился успеха за ее пределами, и тех, кто пока не смог добиться успеха. Аналогичным образом Пенза рассматривает свое «землячество», т.е., всех жителей города, живущих в настоящее время за его пределами, как ценный ресурс знаний, связей, бизнес-контактов, возможность для внешнего продвижения города;

- Возможность для реализации предпринимательских идей;

Пенза предлагает всем гражданам России, у кого есть замысел нового бизнеса и стартовый капитал, попробовать реализовать свой бизнес здесь, на пересечении торговых путей, в условиях низкой стоимости ведения бизнеса и доброжелательного отношения областного правительства и городской администрации, при наличии квалифицированной и недорогой рабочей силы, высокой доступности

офисной и производственной недвижимости¹⁷, рядом с крупными региональными рынками. В первую очередь это предложение адресовано жителям Пензы и Пензенской области, во-вторых – всем гражданам России, обладающим предпринимательскими идеями и потенциалом и готовыми жить в Пензе и уважать местное сообщество.

- Приоритет: пешеходы и общественный транспорт; малоэтажное, недорогое и комфортное жилье;

Приоритетом при развитии города является создание дружественной для пешеходов городской среды, приоритетом для всего города является развитие эффективно работающего общественного транспорта, связывающего удаленные части города с центром и дающего возможность любому жителю города быстро и с удобствами добраться в ключевые «точки» города. В центральной части города приоритет отдается пешеходам, в удаленных районах города равно учитываются интересы пешеходов и автовладельцев. При планировании застройки города приоритет отдается не индивидуальному, а коллективному жилью, но малоэтажному, комфортному и создающему возможность для использования «придомовой территории» жителями домов. С учетом пензенской специфики жилье должно быть недорогим и доступным, чтобы семьи могли себе позволить жить в квартирах большой площади. Таким образом, «идеальная модель» для Пензы – это европейский (а не американский) город.

- «Простота» в использовании жителем городской инфраструктуры;

При планировке городской инфраструктуры (ЖКХ, общественный транспорт, телекоммуникации) акцент делается на использовании экономичных, простых, но удобных в пользовании решений (включая и способы оплаты потребляемых услуг).

- Хорошие природные условия;

С точки зрения жителей города на сегодняшний день качество природно-климатических условий в Пензе является скорее благоприятным, что, к сожалению, ослабляется неблагоприятными с точки зрения жителей экологическими условиями. В ходе реализации стратегии улучшения экологической ситуации будет уделяться значительное внимание, облик «зеленого города», свойственный Пензе в настоящее время (2009 год) будет сохраняться и улучшаться и привлекательные для жителей природные условия станут одним из ключевых факторов позиционирования Пензы как места для жизни.

- Учет интересов «низкодоходных» групп населения при принятии решений о развитии города;

В настоящее время Пенза является городом с низким уровнем доходов населения, и эта ситуация является достаточно устойчивой на протяжении длительного периода времени. Это положение не может быть совершенно изменено и в период реализации стратегии, в силу сложившегося разделения труда между регионами, конкурентной ситуации и т.п. Успешная реализация стратегии позволит увеличить средний уровень доходов населения Пензы, увеличить долю населения, получающего сравнительно высокие доходы, но все равно группа населения, получающего сравнительно низкие доходы, и к 2025 году останется достаточно многочисленной. Поэтому важной стратегической задачей будет снижение стоимости проживания в городе Пенза, что в свою очередь требует, чтобы интересы низкодоходных групп населения рассматривались в качестве значимых при принятии любых решений о городском развитии. Пенза не станет в обозримой перспективе «городом богатых», и, следовательно, нужно думать о том, чтобы Пенза перестала быть «городом бедных», а стала городом, в котором людям комфортно жить независимо от уровня их доходов.

¹⁷ Важным условием для реализации данного предложения является создание в городе избыточной производственной и офисной недвижимости. Город должен зарабатывать не за счет высокой стоимости недвижимости, а за счет налогов с быстро растущего и увеличивающегося в числе бизнеса. Именно с этой целью в пакете стратегических проектов ключевое внимание уделяется созданию специализированной производственной инфраструктуры (промышленных парков).

Для компаний, как расположенных в городе, так и внешних, Пенза предлагает следующее позиционирование:

- Для местных компаний - максимально возможная поддержка в решении проблем;

Количество пензенских крупных предприятий, сохранившихся несмотря на многочисленные экономические кризисы, происходившие в России за последние 20 лет, достаточно невелико. Поэтому городской администрации и городскому сообществу важно крайне бережно относиться к этим «выжившим» компаниям и оказывать им поддержку в решении возникающих проблем различного характера. В данном случае это не «протекционизм», а условие для успешного развития всего города. Каждое состоявшееся пензенское предприятие может рассчитывать на поддержку «в режиме ручного управления» со стороны города и области.

- Для «приходящих» компаний – недорогая квалифицированная рабочая сила и качественная / недорогая современная производственная инфраструктура;

Для всех «приходящих» компаний город не может обеспечить такой же режим «ручной» поддержки, как для небольшого количества уже сложившихся и устоявшихся местных производств, поэтому акцент при поддержке инвесторов лучше делать не на «ручном управлении» инвестиционных проектов, а на создании постоянно работающей системы поддержки инвесторов, опирающейся на ключевые конкурентные преимущества, которые Пенза сможет предложить для инвесторов. Важнейшими конкурентными преимуществами Пензы в период реализации данной стратегии являются качественные трудовые ресурсы с хорошей профессиональной подготовкой и невысоким в сравнении с другими регионами уровнем заработной платы, а также качественная и недорогая производственная недвижимость и инфраструктура. Разумеется, для наиболее крупных инвестиционных проектов сохраняется режим «ручного сопровождения», но более важное значение имеют указанные выше факторы - стоимость и доступность качественной рабочей силы и доступность / стоимость подготовленной производственной недвижимости, обеспеченной необходимыми инфраструктурными сетями.

- Приоритет: развитие реальных производств;

Учитывая нынешнее слабое развитие всего бизнес-портфеля Пензы и Пензенской области, не имеет смысла ставить узкие отраслевые приоритеты, которые будут поддерживаться в рамках стратегии. Более важно определить, что поддержку будут получать любые реальные обрабатывающие производства, создающие рабочие места в Пензе. Это позволит повысить устойчивость пензенской экономики и в полной мере реализовать имеющиеся у города конкурентные преимущества.

- Усиление конкурентных позиций существующих кластеров (пищевой, деревообработка, мебель);

В рамках стратегии предполагается, что привлекаемые в город инвестиции могут иметь различную отраслевую направленность, поэтому выбор специальных отраслевых приоритетов для стратегии нецелесообразен. Вместе с тем, следует поддержать как минимум кластеры Пензы, уже достигшие успеха в экспорте продукции – пищевую промышленность, деревообработку, мебель.

- Сильные компетенции в подготовке кадров для машиностроительных кластеров;

В условиях выхода из экономического кризиса (что ожидается в среднесрочной перспективе) вырастет спрос на машиностроительную продукцию, в т.ч. российского и совместного производства, однако компетенции такого производства в большинстве регионов России в настоящее время практически потеряны. Пенза смогла сохранить достаточно сильные программы высшего, среднего и начального образования по подготовке кадров для машиностроения, что повышает привлекательность города для размещения сборочных машиностроительных производств.

- «Точка доступа» к крупнейшим региональным рынкам России;

Расположение Пензы позволяет доставлять любые товары автотранспортом¹⁸ практически на все крупнейшие региональные рынки Европейской части России, включая Москву, города-миллионники (кроме Санкт-Петербурга и Перми), а также в прочие густонаселенные и процветающие регионы. Железнодорожное сообщение также является достаточно развитым и обеспечивает доступ к крупнейшим российским региональным рынкам – от Москвы и Казани до Ростова-на-Дону и Волгограда. Все это делает Пензу выгодной «точкой доступа» для производственного и логистического бизнеса.

Позиционирование для всей России включает следующие пункты:

- Источник молодых, хорошо подготовленных и амбициозных кадров;

Сильная система подготовки кадров, поддержка творческих способностей населения и возможность для «старта карьеры» молодых людей усилят позиции Пензы как «поставщика» молодых, квалифицированных и амбициозных кадров для ведущих российских предприятий, организаций и ведомств. Для самой Пензы это выгодно как возможность для расширения «землячества» выходцев из города.

- «Продуктовый магазин» для регионов Центра России;

Активное развитие пищевой промышленности / переработки сельскохозяйственной продукции в Пензе позволит обеспечивать густонаселенные регионы России качественными продуктами питания, для чего необходимо обеспечивать и усиливать репутацию пензенских производителей пищевой продукции и в целом репутацию города как центра пищевой промышленности.

- «Площадка для экспериментов» в промышленном производстве;

Для многих иностранных производителей и российских предпринимателей реализация бизнес-идей, инвестиционных проектов и т.п. затруднена из-за высокой стоимости старта бизнеса, включая необходимые вложения в подготовку территории и строительство, наем и дообучение персонала, административные затраты и т.п. Пенза благодаря качественному образованию и низкой стоимости ведения бизнеса сможет стать «стартовой площадкой» для практической реализации подобных бизнес-идей и инвестиционных проектов, которые, в случае положительных результатов эксперимента, будут реализованы уже в более крупном масштабе, либо в Пензе, либо в другом городе.

- Качественная подготовка квалифицированных технических специалистов;

На сегодняшний день нехватка подготовленных технических специалистов является одной из ключевых проблем российской промышленности, приводящей не только к снижению общей конкурентоспособности продукции, но и к росту аварий оборудования и т.п. Сохранив достаточно высокое качество подготовки технических специалистов с высшим и средним профессиональным образованием, Пенза может играть важную роль для Европейской части России.

- Развитие «творческих» видов деятельности;

Творческий потенциал населения городов является важным фактором экономического развития в современную эпоху. Развитые страны и регионы стараются стимулировать творческую деятельность своих жителей, чему особенно способствует богатая и обладающая собственными отличительными чертами городская культура. В Пензе в 2009 году уже сложились предпосылки для формирования «творческого сектора», в рамках же реализации стратегии поддержка творческих видов деятельности и творчески активных жителей города будет усилена, что будет способствовать формированию репутации Пензы как «города творческих людей».

- Стимулирование технологических инноваций в промышленности;

Сотрудничество высшей школы, учреждений среднего профессионального образования с промышленностью при наличии существенного научного потенциала, в условиях низкой стоимости веде-

¹⁸ Требуемое «плечо» - до 1000 км.

ния бизнеса, будет способствовать активному внедрению технологических и продуктовых инноваций в промышленности, что будет усиливать специализацию Пензы как «экспериментальной площадки» для бизнеса.

- Максимально благоприятные условия для предпринимателей;

В условиях, когда Пенза по многим факторам не может конкурировать с более крупными и богатыми городами (например, размер внутригородского рынка сбыта, наличие широкого спектра бизнес-услуг, доступность финансовых ресурсов для бизнеса и т.п.), крайне важной отличительной чертой города является максимально благоприятная среда для малого и среднего предпринимательства. Пенза должна стремиться к тому, чтобы быть наиболее привлекательным для малого и среднего предпринимательства городом среди городов Центрального и Приволжского ФО, прежде всего по минимуму административных барьеров и доступности производственной, офисной и логистической недвижимости.

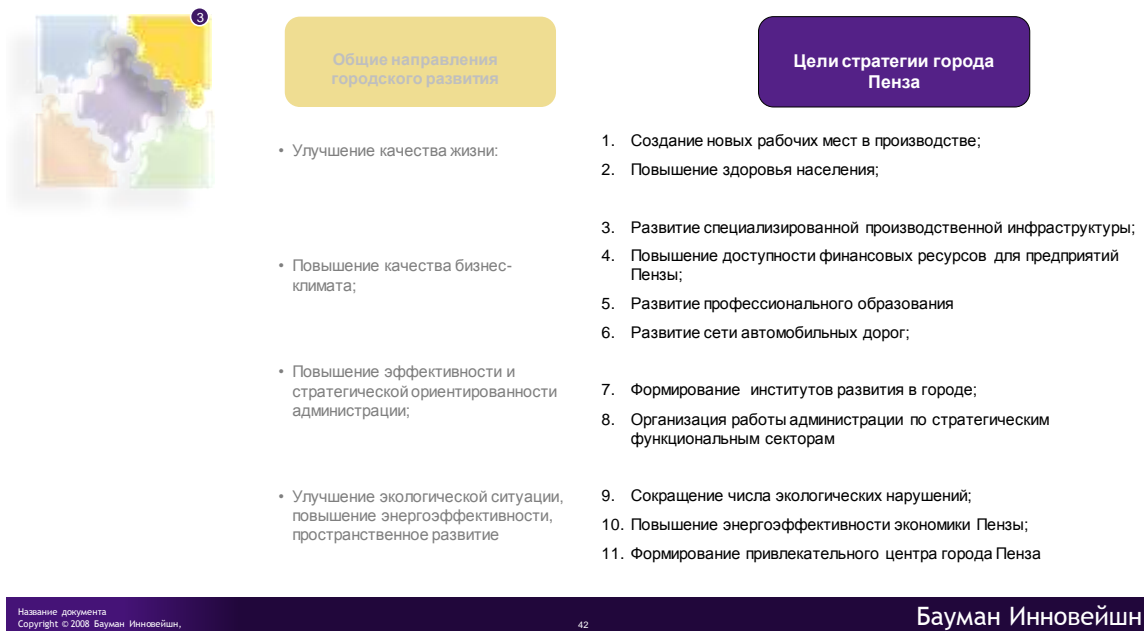
Направления и цели стратегического развития Пензы

Конкретные стратегические цели для Пензы сформулированы по четырем общим направлениям городского развития и направлены на улучшение ключевых проблемных сторон по каждому из направлений.

В направлении «Качество жизни» ключевые усилия должны быть направлены на создание привлекательных рабочих мест для жителей города и повышение здоровья населения, прежде всего за счет улучшения экологических условий проживания, внедрения здорового образа жизни и повышения качества профилактики заболеваний.

В направлении «Качество бизнес-климата» основные стратегические цели заключаются в повышении качества и доступности специализированной производственной инфраструктуры (прежде всего за счет создания промышленных парков), повышении доступности финансовых ресурсов для пензенских предприятий (за счет прямого привлечения инвесторов, улучшения репутации Пензы как места для ведения бизнеса и увеличения «критической массы» пензенского бизнеса), развитии профессионального образования и целенаправленной деятельности по повышению качества автодорожной инфраструктуры в городе (в первую очередь – в направлении увеличения пропускной способности автодорог, разумной организации дорожного движения и улучшении качества дорожного покрытия).

Основные цели разработанной стратегии для Пензы соответствуют четырем ключевым направлениям городского развития



В направлении «Повышение эффективности и стратегической ориентированности администрации» основные усилия будут направлены на формирование системы институтов развития в городе (например, городского агентства экономического развития) и переход городской администрации к работе по стратегическим функциональным секторам (когда несколько подразделений администрации совместно отвечают за здоровье населения, качество автодорожной инфраструктуры и тому подобное, при этом цели и контроль деятельности проводятся по конечным показателям состояния функционального сектора).

В направлении «Улучшение экологической ситуации, повышение энергоэффективности, пространственное развитие» стратегическими целями являются развитие привлекательного городского центра города, повышение энергоэффективности городской экономики, борьба с конкретными экологическими нарушениями (свалками, сливами промышленных отходов в водоемы и т.п.).

Ключевые стратегические проекты

Достижение намеченных в рамках стратегической концепции целей осуществляется как за счет корректировки текущей операционной деятельности администрации города, так и за счет реализации специальных стратегических проектов, ключевые из которых приведены в перечне ниже.

Реализация этих проектов запланирована на весь срок реализации стратегии, включая «три стратегических горизонта» (см.далее). Некоторые проекты выполняются параллельно, некоторые последовательно, примерный график реализации стратегических проектов будет приведен в следующих разделах.

Перечень ключевых стратегических проектов и программ включает в себя важнейшие проекты, реализуемые в рамках стратегии развития города Пензы во всех трех горизонтах возможностей



Ключевые стратегические проекты

1. Создание комплекса промышленных и технологических парков в городе;
2. Комплексный проект по развитию высшего и среднего профессионального образования (в т.ч. проекты «Технологическое образование» и «Университетское образование: экспорт услуг»);
3. Программа повышения доступности финансовых ресурсов для предприятий Пензы;
4. Городская целевая программа «Ресурсосбережение» (переработка отходов с использованием оборудования местного производства, системы солнечного обогрева зданий и т.п.);
5. Мегапроект «Подготовка и проведение празднования 350-летия города Пензы» (в том числе проект «Новая площадь», проект реконструкции кварталов Московская – Горького – Кураева – Ключевского и т.п.);
6. Прочие архитектурно-строительные проекты (проект застройки естественной высотной доминанты Пензы; проект реконструкции городского вокзала и привокзальной площади; проект застройки острова «Пески», проект застройки «Московская улица-Набережная»);
7. Городская целевая программа привлечения инвестиций;
8. Городская целевая программа по развитию малого и среднего бизнеса;
9. Разработка пакета архитектурных путеводителей (guidelines) для городской застройки по микрорайонам;
10. Программы / стратегии развития ключевых для города кластеров
11. Программа развития территориальных органов самоуправления по микрорайонам.

Механизмы реализации стратегии

Механизмы реализации стратегии включают в себя непосредственные инструменты, которые будут использоваться для достижения стратегических целей и реализации стратегических проектов, и институты развития, которые будут созданы в городе для достижения стратегических целей и обеспечения реализации стратегического видения для Пензы.

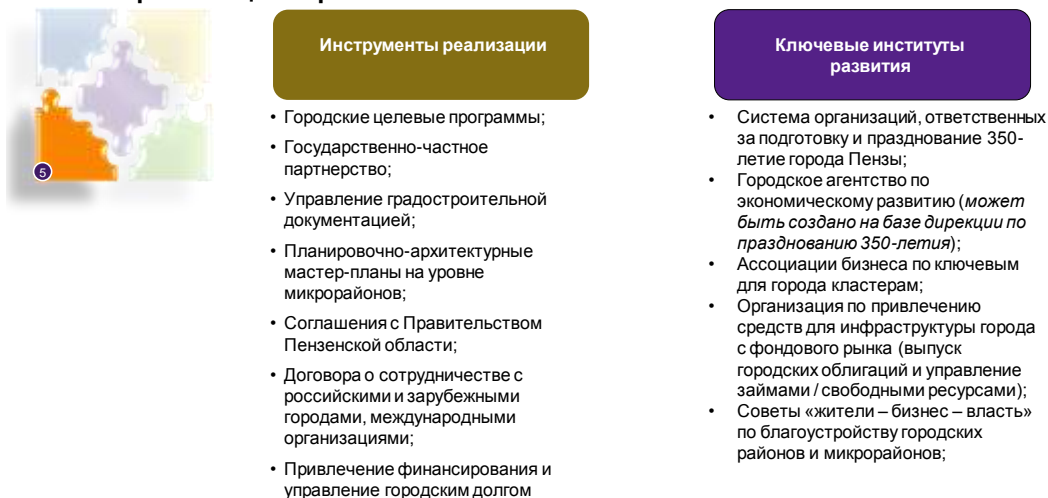
Ключевым инструментом является использование городских целевых программ для реализации проектов развития. Другим, не менее важным, инструментом, является частно-государственное партнерство, которое позволит привлекать бизнес для финансирования инфраструктурных проектов в сфере строительства, ЖКХ, городского транспорта, создания промышленных парков.

Важные для Пензы инструменты реализации стратегии – это градостроительные планы, причем как на уровне города, так и на уровне специальных архитектурных планов для микрорайонов. Важной составляющей являются также так называемые «архитектурные путеводители» - т.е., методические рекомендации и ограничения для застройщиков в определенных микрорайонах города. Все ведущие города мира применяют этот инструмент для создания отличительного и привлекательного внешнего вида города, что крайне важно для формирования стратегических конкурентных преимуществ.

В качестве инструмента реализации городской стратегии используются также соглашения и договора, позволяющие планировать совместные действия, использовать внешние ресурсы и активизировать торговый обмен, - с Правительством Пензенской области, российскими и зарубежными городами, международными организациями.

Еще одним важным инструментом реализации стратегии является привлечение внешнего финансирования для реализации проектов развития городской инфраструктуры инфраструктуры (в т.ч. посредством привлечения банковских кредитов и выпуска городских облигаций) и управление образовавшимся городским долгом.

Ключевым фактором успеха при реализации стратегии является использование необходимых механизмов реализации, включая создание институтов развития и применение прочих современных инструментов реализации стратегии



Среди институтов развития первоочередное место занимает система организаций, которые создаются для подготовки и проведения празднования 350-летия города Пензы. Это мероприятие по своей смысловой нагрузке, объему привлекаемых ресурсов и возможностям для продвижения является наиболее значимым в рамках первого этапа реализации стратегии. Затем, в соответствии с опытом других российских городов (например, Казани) и зарубежных городов сформированные организации, обладающие опытом и кадрами, можно будет переориентировать на выполнение новых задач, в т.ч. сформировать на их базе городское агентство по экономическому развитию и организацию («заемное агентство»), которая бы занималась управлением городским долгом и привлекала бы средства с фондового рынка для реализации проектов строительства и ремонта городской инфраструктуры.

Второй группой институтов развития являются общественные организации, создаваемые для упорядочения взаимодействия между властью и бизнесом / властью и жителями города. В первом случае важную роль играют бизнес-ассоциации, создаваемые в рамках кластеров, во втором случае – территориальные органы самоуправления, создаваемые на уровне микрорайонов, улиц, групп домов и отдельных многоквартирных домов.

«Три горизонта возможностей» для стратегии развития Пензы

«Три горизонта возможностей» для города Пенза обозначают ключевые ориентиры для стратегических и оперативных действий администрации города и ключевых групп интересов в городе на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу, а также ключевые аспекты реализации стратегии и приоритеты для городской власти на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный горизонты. Каждый «горизонт» соответствует определенным возможностям, которыми Пенза будет располагать в данном временном периоде для завоевания устойчивой конкурентной позиции и экономического развития.

Рисунок 25. Стратегия развития Пензы: "три горизонта возможностей".



Концепция «трех горизонтов» подразумевает, что для достижения долгосрочных стратегических целей в дальней перспективе необходимо ориентироваться на три группы задач:

- Краткосрочные, по которым необходимо достичь быстрых результатов за ограниченный период времени для того, чтобы «выжить сегодня» и сделать первые шаги в направлении к желаемому стратегическому видению;
- Среднесрочные, решение которых будет обеспечивать «выживание» в среднесрочной перспективе и позволит в более длительной перспективе создать условия для решения стратегических целей;
- Долгосрочные, которые собственно и являются стратегическими целями и позволяют достичь воплощения в жизнь желаемого стратегического видения.

При этом в каждый текущий момент реализации стратегии необходимо уделять внимание реализации каждой группы задач – краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных. Пренебрежение «краткосрочными» задачами обычно приводит к тому, что стратегия «проваливается» уже на первом этапе, даже если долгосрочные цели были поставлены правильно. В свою очередь, пренебрежение же среднесрочными или долгосрочными задачами приведет к остановке города на текущем уровне экономического развития, невозможности достичь стратегических целей, и, в результате – отставанию от своих конкурентов.

Разумеется, на каждом этапе приоритет должны иметь те задачи, которые относятся к данному горизонту, т.е., на первом этапе – краткосрочные задачи, на втором этапе – среднесрочные, на третьем – долгосрочные, однако часть времени и ресурсов на каждом этапе необходимо направлять на задачи других горизонтов. В этом и состоит ключевой принцип успешной реализации «трех горизонтов» и достижения стратегических целей.

Первый «горизонт» включает в себя временной период с 2010 года по 2014 год, основное позиционирование города Пензы в рамках данного горизонта – «Производственная площадка с низкими издержками». Ключевым событием этого «горизонта» является празднование 350-летия Пензы, тем более, что процесс подготовки и проведения этого празднования будет занимать значительную часть кадровых ресурсов городской администрации и оказывать существенную нагрузку на бюджет города и области. В такой ситуации важно «по максимуму» использовать потенциал данного события для реконструкции городского центра и продвижения репутации Пензы.

Второй «горизонт» стратегии ориентирован на период с 2015 года по 2020 год. Ключевым направлением позиционирования города Пензы на этом этапе является: «Кузница творческих кадров для Центра и Поволжья» на территории России.

Третий «горизонт» стратегии включает в себя временной период, начинающийся в 2021 году; временным ориентиром, обозначающим завершение реализации данной стратегии, является 2030 год. Основное позиционирование города Пенза на этом горизонте – «Бизнес-инкубатор для Центра России и Поволжья».

Основными аспектами, на выполнение которых должно быть обращено первоочередное внимание в период «первого горизонта возможностей», являются:

- Привлечение внешних инвестиций (из других российских регионов и из-за рубежа) в создание / развитие реального производства в Пензе;
- Совершенствование системы городских закупок товаров и услуг (с целью стимулирования городского производства за счет активизации внутреннего спроса);
- Развитие автодорожной сети и системы городского и пригородного транспорта в Пензе;
- Развитие технологического образования в Пензе на уровне вуза, техникума, профессионального училища.

Все действия администрации, бизнеса, городского сообщества в Пензе на «первом горизонте возможностей», таким образом, должны быть направлены на то, чтобы обеспечить наибольший эффект от возможностей, предоставляемых празднованием 350-летия города (в первую очередь – от запланированных бюджетных инвестиций и от возможностей для продвижения города) и сделать Пензу наиболее выгодной для производства площадкой среди всех соседних городов / регионов.

Второй «горизонт возможностей» направлен на закрепление достигнутых позиций и использование результатов первого этапа для увеличения доли добавленной стоимости, создаваемой на территории Пензы.

Основные аспекты второго горизонта следующие:

- Формирование системы стимулов для инвесторов, обеспечивающей более высокую привлекательность города для «целевых», наиболее выгодных для города инвесторов;
- Уточнение отраслевых приоритетов развития для города (с учетом результатов первого горизонта) и развитие приоритетных кластеров;
- Развитие «творческих» видов деятельности в городе, включая предпринимательство, ИТ-сектор, творчество в сфере культуры, искусства и развлечений;
- Приоритетным направлением является развитие малого и среднего бизнеса в городе.

Второй горизонт должен сделать Пензу не только наиболее выгодным для производственного бизнеса городом, но и сформировать отличительные привлекательные черты города и способствовать превращению Пензы в «креативный» город.

Третий «горизонт возможностей» направлен на формирование конкурентоспособного города Пензы – центра инноваций и культуры, «бизнес-инкубатора» по отношению к соседним регионам, обыгрывающего конкурентов уже не столько за счет «дешевизны», сколько за счет большей эффективности и творческого потенциала населения.

На «третьем горизонте» следует уделять внимание следующим ключевым аспектам реализации стратегии:

- Развитие инновационного предпринимательства в городе (в широком смысле, в различных отраслях, под инновациями здесь подразумеваются новые технологические и продуктовые решения в разных видах деятельности, включая автомобильную, пищевую промышленность, деревообработку и т.п., а не только ИТ-сектор и биотехнологии);
- Формирование в городе Пензе интегрированного интермодального логистического центра европейского уровня;
- Разработка и реализация скоординированных планов действий предпринимателей и городских властей по «выращиванию» в Пензе новых производственных предприятий, например производителей автокомпонентов или оборудования для пищевой промышленности;
- Привлечение в Пензу разнообразных туристов, в том числе в таких сегментах, как «медицинский» туризм и оздоровление.

Именно на третьем горизонте, в случае успеха ранее реализованных мероприятий, возможно достижение Пензой высокого уровня социально-экономического развития по сравнению со среднероссийскими показателями. Это может быть достигнуто лишь за счет высокой предпринимательской и творческой активности граждан, при условии формирования в городе привлекательной городской среды, способной «удержать» жителей.

Сценарии развития ситуации для стратегии развития Пензы

Выбранная стратегия развития для города будет реализована при различных вариантах развития ситуации во внешнем окружении города. Представление о возможных вариантах развития ситуации дает сценарный анализ для внешней среды (см.далее).

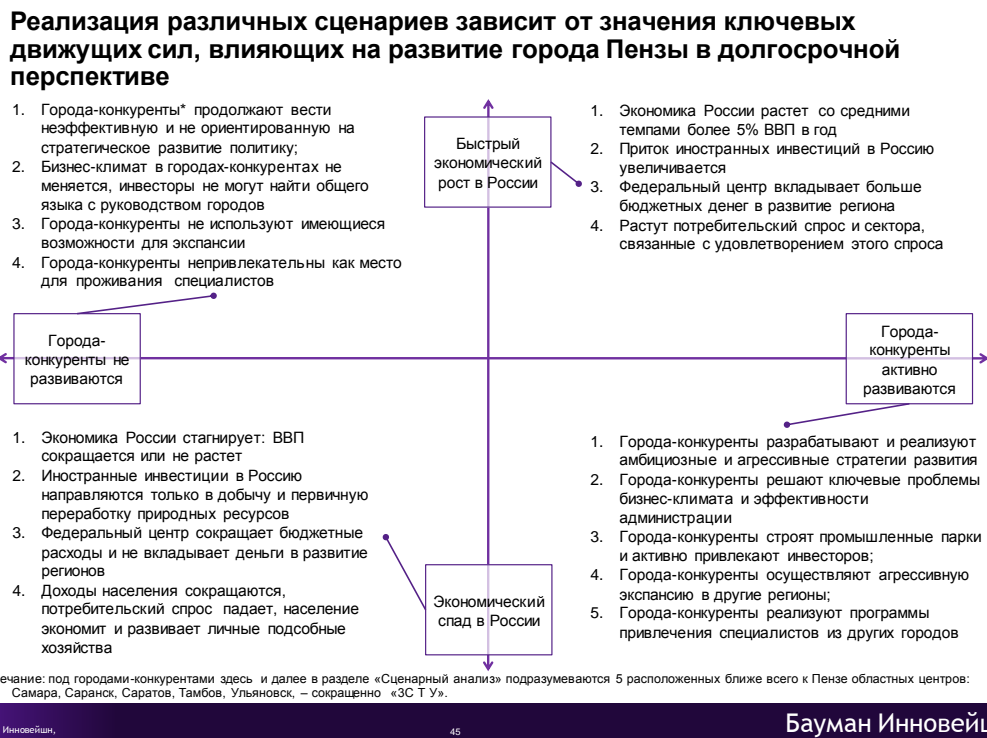
Возможные сценарии развития событий зависят прежде всего от ключевых внешних движущих сил, влияющих на развитие города.

Для Пензы в течение срока реализации стратегии определяющими будут две «движущие силы»:

- Темпы экономического развития в России;
- Активность городов – конкурентов.

Темпы экономического развития в России могут быть высокими, более 5% роста ВВП в год, это будет сопряжено с общим ростом инвестиционной привлекательности России, увеличением притока иностранных инвестиций, ростом вложений федерального бюджета в регионы и более активной федеральной политикой по развитию регионов, увеличением внутреннего потребительского спроса и т.п. Фактически это продолжение той экономической ситуации, которая имела место в России с 1999 по 2007 годы.

С другой ситуации, кризис может углубиться, и в течение длительного периода душевой ВВП в России будет сокращаться или по крайней мере не увеличиваться. В этом случае будут сокращаться и вложения федерального центра в регионы, сокращаться инвестиционные программы, снижаться доходы населения и потребительский спрос, а иностранные инвестиции будут приходить только в «ренто-создающие отрасли», т.е., в добычу природных ресурсов, энергетику, связь.



Возможна также ситуация «застывшей посередине» экономики – ВВП растет, но низкими темпами, инвестиции приходят в умеренном размере, федеральный центр вкладывает незначительные средства или поддерживает только ограниченное число регионов.

Аналогичным образом может изменяться ситуация с городами-конкурентами: они могут начать развиваться более динамично, разработать и реализовать амбициозные стратегии развития, активно привлекать инвесторов и квалифицированные кадры, осуществлять экспансию своего бизнеса в соседние города и регионы. Другой вариант предполагают, что города-конкуренты будут вести неэффективную, непривлекательную для бизнеса и населения политику, не смогут найти общего языка с инвесторами, будут сохранять громоздкие, отпугивающие инвесторов административные процедуры и т.п. Возможен также и «средний» вариант, при котором города-конкуренты будут развиваться, но умеренными темпами.

Таким образом, возможны пять сценариев развития ситуации.

Сценарий 1. «Рост в конкурентной борьбе»

Этот сценарий предусматривает одновременно быстрый рост экономики в России и быстрое развитие городов-конкурентов. Пенза в этом случае будет вынуждена конкурировать за увеличивающиеся возможности для развития с более сильными городами-конкурентами, что потребует от города очень высокой эффективности и согласованности действий между различными «группами интересов» в городе.

Вероятность реализации такого сценария во «внешнем окружении» оценивается примерно в 20%.

Сценарий 2. «Борьба за существование»

Этот сценарий предполагает, что в условиях общего экономического спада в России города-конкуренты смогут разработать и реализовать агрессивную и амбициозную политику стимулирования

экономического развития и привлечения инвестиций. В этой ситуации для Пензы основной задачей будет «выживание» города как конкурентоспособного, привлекательного и развивающегося сообщества, сумевшего сохранить себя в конкурентном окружении.

Вероятность реализации такого сценария во «внешнем окружении» оценивается примерно в 10%.

Рисунок 27. Возможные сценарии развития ситуации.



Сценарий 3. «Перехват инициативы».

Этот сценарий является наиболее благоприятным для Пензы. Предполагается, что экономика России будет развиваться быстрыми темпами, а в городах-конкурентах власти не смогут в полной мере воспользоваться этими возможностями по различным причинам. В этом случае Пенза может перехватить инициативу у целого ряда городов-конкурентов, стать надежным партнером для реализации проектов развития в глазах федеральных властей и привлекательным местом для размещения бизнеса в глазах внешних инвесторов. Такой сценарий может привести к тому, что через 10-15 лет Пенза войдет в число наиболее развитых городов на границе ЦФО и ПФО, опередив не только Саратов и Ульяновск, но и Самару по показателям социально-экономического развития¹⁹.

Вероятность реализации такого сценария во «внешнем окружении» оценивается примерно в 15%.

Сценарий 4. «Лучшие среди худших».

Этот сценарий предполагает одновременное ухудшение ситуации и в экономике России в целом, и в городах-конкурентах. В этом случае Пенза имеет хорошие возможности для того, чтобы опередить своих основных конкурентов, но общие условия для жизни и в Пензе, и в соседних городах, будут достаточно неблагоприятными.

¹⁹ Но не по численности населения, разумеется.

Вероятность реализации такого сценария во «внешнем окружении» оценивается примерно в 20%.

Сценарий 5. «Замороженное отставание»

Этот сценарий предполагает, что экономика России будет развиваться достаточно медленными темпами, а города-конкуренты будут также умеренными темпами двигаться по пути совершенствования своей экономической и социальной политики, добиваться небольших успехов в привлечении внешних инвесторов и в борьбе за квалифицированные кадры. Для Пензы этот сценарий опасен сохранением текущего «статус-кво», при котором Пенза рассматривается как «город второго порядка» по сравнению с Самарой и Саратовом и умеренно конкурирует с Тамбовом, Саранском и Ульяновском за внешние ресурсы развития.

Вероятность реализации такого сценария во «внешнем окружении» оценивается примерно в 35%.

Таблица 7. Основные характеристики различных сценариев развития внешней ситуации.

	Основные характеристики сценария	Показатели сценария ²⁰	Последствия для города	Особенности реализации стратегии
Сценарий 1. «Рост в конкурентной борьбе»	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие темпы экономического роста в России создают большое число возможностей для развития городов по различным моделям • Общий приток инвесторов в российские регионы увеличивается, но за наиболее привлекательных инвесторов ведется напряженная конкурентная борьба • В условиях общего роста жизненного уровня сохраняются диспропорции между городами • Усиливается процесс «миграции» предприятий и специалистов в наиболее привлекательные для ведения бизнеса и для жизни города • Федеральное правительство выделяет значитель- 	<ul style="list-style-type: none"> • Рост ВВП России: $\geq 5\%$ в год; • Рост реальной заработной платы в России: $\geq 10\%$ в год; • Объем прямых иностранных инвестиций в экономику России; ≥ 30 млрд. долларов в год • Средний рост инвестиций в основной капитал в городах-конкурентах группы «ЗСТУ²¹»: \geq в 1,2 раза выше, чем в Пензе • Средний рост среднемесячной номинальной заработной платы в городах-конкурентах группы «ЗСТУ»: в 1,4 раза выше, чем в Пензе 	<ul style="list-style-type: none"> • Усиление конкуренции с окружающими городами • Риск оттока специалистов • Риск оттока предприятий из «торгующих» отраслевых секторов и кластеров • Риск проигрыша в борьбе за «стратегических» инвесторов • Общее повышение уровня жизни жителей • Общее увеличение финансовых возможностей бюджета города • Риск превращения города в «производственное предместье» Самары и др. городов (размещение «плохих» производств, вывод «центров прибыли») • Возможность по- 	<ul style="list-style-type: none"> • Пенза не вступит в прямую конкуренцию за крупнейших иностранных инвесторов, а будет привлекать производственные МСП в целевые кластеры, с помощью промышленных парков • Усилия по созданию «особенного» архитектурно-планировочного стиля Пензы в сочетании с хорошим качеством жизни будут способствовать удержанию специалистов в городе и привлечению в город «недовольных» из других городов • Федеральные средства позволят реализовывать масштабные проекты развития • Выпускники ВУЗов Пензы будут делать карьеру

²⁰ Здесь рассматриваются показатели за период 3-5 лет с начала реализации стратегии.

²¹ Самара, Саратов, Саранск, Тамбов, Ульяновск здесь и далее сокращенно обозначаются как «ЗСТУ»

	<p>ные ресурсы на развитие городов в виде субсидий и инвестиций как напрямую из бюджета, так и через государственные институты развития</p>		<p>лучения федеральных средств на реализацию проектов развития экономики города</p>	<p>как в Пензе, так и в других городах</p>
<p>Сценарий 2. «Борьба за существование»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Низкие темпы роста / спад национальной экономики привели к усилению конкурентной борьбы между регионами за любые иностранные инвестиции • Высокий уровень инфляции • Усиливается процесс «миграции» и «отъездов на заработки» людей всех возрастов и профессий • Диспропорции между городами существенно усиливаются, вводятся региональные ограничения на вывоз / ввоз товаров и т.п. • Федеральные субсидии сокращены до минимума, регионы и города «предоставлены сами себе» • Резко возросло количество преступлений, в т.ч. афер • Крупные богатые регионы и города усиливают экспансию и ведут «неоколониальную» политику в отношении более слабых 	<ul style="list-style-type: none"> • Стагнация / спад ВВП России: ≤ 0 % в год • Стагнация / спад реальной заработной платы в России: ≤ 0 % в год • Объем прямых иностранных инвестиций в экономику России; ≤ 10 млрд.долларов в год • Среднее изменение инвестиций в основной капитал в городах-конкурентах группы «ЗСТУ»: \geq в 1,2 раза лучше, чем в Пензе • Среднее изменение среднемесячной номинальной заработной платы в городах-конкурентах группы «ЗСТУ»: в 1,4 раза лучше, чем в Пензе 	<ul style="list-style-type: none"> • Усиление конкуренции с окружающими городами • Сокращение производства / закрытие ключевых предприятий города • Риск массового отъезда жителей в более благополучные города • Общее снижение уровня жизни жителей • Общее снижение финансовых возможностей бюджета города • Риск превращения города в «колонию» Самары и др. городов (размещение «плохих» производств, вывод «центров прибыли») • Увеличение негативного влияния «уличной» преступности, мошенничества в экономической сфере и т.п., рост затрат на борьбу с этими явлениями • Риск износа и разрушения ключевых городских инфраструктур 	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая стоимость жизни в Пензе и возможность вести личное подсобное хозяйство будут способствовать удержанию жителей и «смягчат» последствия кризиса • Опора на самодостаточную городскую / региональную экономику (пищевой кластер, сельское хозяйство и т.п.) позволит городу существовать на приемлемом уровне • Низкий уровень заработной платы и резервы земли / производственной недвижимости позволят городу претендовать на привлечение ограниченного числа «внешних» инвестиций • Реализация стратегии позволит подготовить город к более успешному развитию в будущем, когда кризис закончится
<p>Сценарий 3. «Перехват инициативы»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие темпы экономического роста в России создают большое число возможностей для развития городов по различным моделям 	<ul style="list-style-type: none"> • Рост ВВП России: ≥ 5 % в год; • Рост реальной заработной платы в России: ≥ 10 % в год; • Объем прямых иностранных ин- 	<ul style="list-style-type: none"> • Риск отъезда наиболее квалифицированных специалистов за границу • Риск стагнации в секторе МСБ из-за сравнительно- 	<ul style="list-style-type: none"> • Федеральные средства позволят реализовывать масштабные проекты развития • Качественное техническое и университетское

	<ul style="list-style-type: none"> • Общий приток инвесторов в российские регионы увеличивается, инвесторам сложно находить привлекательные условия • В условиях общего роста жизненного уровня диспропорции между различными городами постепенно выравниваются • Бизнес и специалисты больше ценят спокойствие и «привычную среду» и менее охотно переезжают за более выгодными условиями • Федеральное правительство выделяет значительные ресурсы на развитие городов в виде субсидий и инвестиций как напрямую из бюджета, так и через государственные институты развития 	<p>вестиций в экономику России; ≥ 30 млрд.долларов в год</p> <ul style="list-style-type: none"> • Средний рост инвестиций в основной капитал в городах-конкурентах группы «ЗСТУ»: \geq в 1,4 раза ниже, чем в Пензе • Средний рост среднемесячной номинальной заработной платы в городах-конкурентах группы «ЗСТУ»: в 1,2 раза ниже, чем в Пензе 	<p>го ухудшения условий по сравнению с крупным бизнесом</p> <ul style="list-style-type: none"> • Риск инфраструктурного коллапса за счет скачкообразного увеличения интенсивности людских потоков, грузоперевозок и т.п. • Общее повышение уровня жизни жителей • Общее увеличение финансовых возможностей бюджета города • Возможность захвата позиций «межрегионального лидера» на стыке Поволжья и Центральной России • Возможность получения федеральных средств на реализацию проектов развития экономики города 	<p>образование станет «фирменным» конкурентным преимуществом города;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ускоренными темпами будут развиваться инновационные и творческие сектора экономики / социальной сферы; • Высокое качество жизни и отличительные архитектурно-планировочные черты сделают Пензу привлекательным местом для жизни среди соседних регионов; • Бизнес-портфель будет серьезно диверсифицирован
<p>Сценарий 4. «Лучшие среди худших»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Низкие темпы роста / спад национальной экономики в сочетании с сокращением притока инвестиций • Высокий уровень инфляции • Увеличивается апатия населения, нежелание искать работу, люди предпочитают выживать, сидя дома • Усиливается борьба между городами за «живые деньги», вводятся региональные ограничения на вывоз / ввоз товаров и т.п. • Федеральные субсидии сокра- 	<ul style="list-style-type: none"> • Стагнация / спад ВВП России: ≤ 0 % в год • Стагнация / спад реальной заработной платы в России: ≤ 0 % в год • Объем прямых иностранных инвестиций в экономику России; ≤ 10 млрд.долларов в год • Среднее изменение инвестиций в основной капитал в городах-конкурентах группы «ЗСТУ»: \geq в 1,4 раза хуже, чем в Пензе • Среднее изменение среднемесячной номинальной 	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение производства / закрытие ключевых предприятий города • Общее снижение уровня жизни жителей • Общее снижение финансовых возможностей бюджета города • Увеличение негативного влияния «уличной» преступности, мошенничества в экономической сфере и т.п., рост затрат на борьбу с этими явлениями • Риск износа и разрушения ключевых городских инфраструктур 	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая стоимость жизни в Пензе и возможность вести личное подсобное хозяйство будут способствовать удержанию жителей и «смягчат» последствия кризиса • Город сможет увеличить долю своей продукции на рынках соседних регионов (пищевая промышленность и т.п.) • Низкий уровень заработной платы, резервы земли / производственной недвижимости и активная администрация

	<p>щены до минимума, регионы и города «предоставлены сами себе»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Резко возросло количество преступлений, в т.ч. афер • В более крупных городах расслоение между жителями усиливается, криминал и неблагополучие растут 	<p>заработной платы в городах-конкурентах группы «ЗСТУ»: в 1,2 раза хуже, чем в Пензе</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность привлечь часть специалистов и предпринимателей из близкорасположенных городов с худшим экономическим положением и худшим качеством жизни; • Возможность играть более заметную роль в территориальном окружении; 	<p>позволят городу претендовать на роль местного лидера в привлечении внешних инвестиций</p> <ul style="list-style-type: none"> • Реализация стратегии позволит подготовить город к более успешному развитию в будущем, когда кризис закончится
<p>Сценарий 5. «Замороженное отставание»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Закрепляется нынешняя ситуация разделения регионов / городов по уровню социально-экономического развития; • Иностраные инвестиции приходят в умеренном количестве, регионы в некоторой степени конкурируют за них, но не всегда могут найти взаимопонимание с инвесторами; • Федеральный центр выделяет определенные деньги регионам / городам, но это финансирование носит случайный характер и не позволяет реализовывать серьезные проекты развития и диверсификации экономики; • Наиболее активная часть молодых специалистов мигрирует в Москву и за рубеж, остальные не меняют место жительства • Высокий уровень инфляции • Постепенный рост криминала 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабый рост ВВП России: от 1 до 4 % в год • Рост реальной заработной платы в России: от 1 до 10 % в год • Объем прямых иностранных инвестиций в экономику России; примерно 15 млрд. долларов в год • Среднее изменение инвестиций в основной капитал в городах-конкурентах группы «ЗСТУ»: не более чем на 10% отличается от показателя Пензы • Среднее изменение среднемесячной номинальной заработной платы в городах-конкурентах группы «ЗСТУ»: не более чем на 10% отличается от показателя Пензы 	<ul style="list-style-type: none"> • Риск стагнации во всех производственных секторах, особенно в среде МСБ • Постепенное ухудшение кадрового потенциала города за счет оттока лучших специалистов в Москву и за рубеж • Постепенное снижение уровня жизни жителей • Постепенное снижение финансовых возможностей бюджета города • Увеличение негативного влияния «уличной» преступности • Риск постепенного разрушения ключевых городских инфраструктур • Риск проигрыша в борьбе за «стратегических» инвесторов 	<ul style="list-style-type: none"> • Город сможет конкурировать за размещение крупных инвестиционных проектов • Постепенно будет размываться «конкурентные преимущества» города за счет удорожания рабочей силы, ухудшения качества инфраструктуры и т.п. • В долгосрочной перспективе этот сценарий приведет к общему ухудшению социально-экономической ситуации и реализации сценариев 2 или 4 • При этом сценарии особенно важно правильно реализовать стратегию, чтобы подготовиться к худшему будущему

Необходимые пояснения:

- Сценарный анализ был проведен в расчете на краткосрочную и среднесрочную перспективу (не более 5 лет с начала реализации стратегии), оценить сценарии на более длинную перспективу не представляется возможным из-за высокой неопределенности внешней среды.
- В качестве основных городов-конкурентов для сравнения из расширенного списка «городов сравнения» были выбраны наиболее близко расположенные: Самара, Саранск, Саратов, Тамбов и Ульяновск, сокращенно обозначенные «ЗСТУ».
- Вероятность реализации сценариев определялась соотношением вероятностей реализации различных вариантов для каждой из основных «движущих сил», влияющих на Пензу.
- Наиболее вероятным сценарием на сегодняшний день является сценарий №5 «Замороженное отставание», являющийся наиболее опасным для стратегического развития города Пензы.
- Анализ влияния всех 5 рассмотренных сценариев показывает, что разработанная стратегическая концепция является достаточно устойчивой к любому из сценариев и позволяет минимизировать негативное влияние / использовать имеющиеся возможности при любых внешних условиях.
- Оценить, по какому из сценариев пошло развитие событий и какой корректировке должна быть подвергнута стратегия для того, чтобы максимально предотвратить негативные воздействия и использовать возникающие возможности, можно будет не ранее чем через 2 года после начала реализации стратегии, когда будет ясен среднесрочный тренд, до тех пор стратегия должна реализовываться без изменений.
- В условиях любого из сценариев предполагается, что помимо запланированных в стратегии направлений деятельности и стратегических проектов, текущая политика по функциональным направлениям деятельности администрации города Пензы (управление бюджетом, ЖКХ, здравоохранение, общее образование и т.п.) будет реализовываться как минимум на том же уровне, на котором она реализовывалась до сегодняшнего дня.

Расширенный портфель стратегических проектов и примерная система показателей для мониторинга реализации стратегии

Ключевые стратегические проекты (полный перечень)

Расширенный список возможных ключевых стратегических проектов показывает, в каких направлениях может двигаться город при реализации стратегии с учетом «трех горизонтов» планирования. При разработке детализированной стратегии этот список должен быть уточнен и из него должно быть выбрано не более 10 ключевых проектов, которые и будут основными стратегическими инициативами в период реализации стратегии.

Таблица 8. Список стратегических проектов развития для города Пензы на "три горизонта возможностей".

Горизонт планирования	Код проекта	Наименование проекта	Пояснения
Первый горизонт (2010 – 2015 гг)	350.1.1	Мегапроект «Подготовка и проведение празднования	Мегапроект. Включает в себя ряд субпроектов, включая проекты в сфере строительства и архитектуры. Этот мегапроект является ключевым на всем первом этапе реализации стратегии, т.к. имеет наиболее высокую стоимость и наибольшие возможности по при-

		350-летия города Пензы»	влечению внимания федеральных властей и внешних инвесторов к Пензе, поэтому управлению этим проектом и контролю за результатами его реализации должно быть уделено особенное внимание со стороны администрации города Пензы и Пензенской городской Думы. Одним из направлений данного мегапроекта является создание специализированной дирекции по подготовке и проведению празднования 350-летия города, а также создание благотворительного фонда для привлечения частных пожертвований на нужды города. В случае успешной работы дирекции в дальнейшем на ее базе может быть создано Агентство экономического развития города Пензы.
	П.П.1.2	Создание пилотного промышленного парка	Проект предусматривает создание специализированного промышленного парка под управлением профессиональной управляющей компании для привлечения иностранных инвесторов – компаний малого и среднего размера в сфере промышленного производства. Данный проект является пилотным и по его результатам должно быть принято решение о целесообразности создания в городе системы промышленных и технологических парков ²²
	Т.О.1.3	Проект «Технологическое образование»	Проект реализуется по инициативе Пензенской государственной технологической академии, включает развитие профориентации и технологического образования для школьников, повышение качества и интеграцию начального, среднего и высшего профессионального образования в технологической сфере.
	Г.З.1.4	Программа совершенствования закупок для городских нужд	Проект предусматривает активизацию местного производства товаров и услуг силами городского малого и среднего бизнеса за счет внутреннего спроса со стороны городской администрации
	П.И.1.5	Городская целевая программа привлечения инвестиций	Проект направлен на создание системы стимулов для иностранных и внешних инвесторов, на продвижение города Пензы как места, привлекательного для ведения бизнеса и на повышение доступности инвестиционных ресурсов для предприятий Пензы. Проект необходимо реализовывать в координации с проектом создания пилотного промышленного парка.
	Р.С.1.6	Городская целевая программа «Ресурсосбережение»	Проект включает в себя ряд технологических направлений, в том числе: (1) переработка твердых бытовых отходов, автомобильных шин, биологических отходов животноводства и других органических отходов с использованием оборудования местного производства; (2) системы обогрева зданий с использованием солнечной энергии; (3) анализ возможностей для использования солнечных и ветровых генераторов электроэнергии в Пензе; (4) подпрограмма ресурсосбережения и энергоэффективности для предприятий Пензы.
	Д.Ф.1.7	Программа повышения доступности финансовых ресурсов для предприятий города.	В рамках данной программы необходимо предусмотреть следующие направления: (1) привлечение филиалов банков в Пензу и разработка специальных банковских продуктов с учетом местной специфики; (2) механизмы гарантий, страхования вкладов и других форм поддержки; (3) развитие некредитных форм инвестиций для предприятий Пензы (работа с фондами прямых инвестиций, выпуски облигаций и т.п.).
	К.Р.1.8	Создание организации, которая бы занималась привлечением кредитных ресурсов и ресур-	Городское развитие требует значительных инвестиций, и в настоящее время не только зарубежные, но и многие российские города активно используют городской заем как основной источник инвестиций для реализации инфраструктурных проектов, поскольку город может привлекать средства на достаточно выгодных условиях в силу своей высокой надежности в качестве заем-

²² Реализация этой задачи отнесена на второй горизонт возможностей

		сов с фондового рынка на развитие автодорожной сети и других инфраструктурных объектов в городе Пензе (выпуск облигаций города и управление займами).	щика (по сравнению с частными компаниями). Для осуществления такой деятельности целесообразно создание специализированного «заемного агентства» как подразделения городской администрации. Это агентство должно организовывать размещение городских облигаций, привлекать в случае необходимости денежные ресурсы на кредитном рынке и контролировать своевременное погашение взятых кредитов и выданных облигаций.
	А.С.1.9	Программа развития автодорожной сети.	Может быть реализована в «связке» с проектом создания организации по привлечению заемного финансирования для развития инфраструктуры города Пензы. В рамках программы должны быть учтены следующие направления: (1) повышение качества автодорожной сети; (2) повышение пропускной способности автодорожной сети; (3) выявление «критических точек», снижающих пропускную способность автодорожной сети и решение данных проблем; (4) внедрение новых технологических решений, повышающих эффективность строительства и эксплуатации дорожной сети.
	Г.Т.1.10	Программа развития городских таксомоторных перевозок	Данная инициатива в большей степени имеет узкое отраслевое значение по сравнению с прочими, но более реализуемой и способна дать «быстрые результаты». Качество таксомоторных перевозок в значительной степени влияет на привлекательность города для приезжающих в него с деловыми и туристическими целями. Кроме того, приоритет для пешеходов и общественного транспорта в городе также требует, чтобы в случае необходимости жители города имели возможность пользоваться качественными таксомоторными услугами по доступной цене. Программа должна предусматривать три основных направления: (1) установление стандартов качества таксомоторных перевозок (в т.ч. требования к классу и состоянию автомобилей); (2) контроль за ценами и в перспективе – установление единого тарифа таксомоторных перевозок в городе; (3) создание массовой конкуренции в секторе.
	3П.1.11	Стратегический проект городского развития ²³ «Три площади» -	Проект предполагает развитие трех ключевых «Общественных пространств», как открытых, так и закрытых, в трех ключевых «точках роста» в городе: (1) центральная часть, (2) новая застройка в Арбеково, (3) новая застройка в Терновке. В перспективе эти площади могут быть связаны линиями скоростного городского транспорта.
Второй горизонт (2015-2020)	А.К.2.1	Программы активации кластеров, расположенных в городе и имеющих ключевое значение для города	В первую очередь «основными кандидатами» на разработку такой программы являются кластеры «Пищевой», «Деревообработка», «Производство мебели», «Информационные технологии». Программы активации включают в себя стратегию развития кластера (с точки зрения бизнеса), программу действий городской администрации и областного правительства по поддержке данного кластера, а также соглашения о совместных действиях предприятий и организаций – участников кластера, выработанные в результате совместных обсуждений.
	Э.Р.2.2	Создание Агентства экономического развития города Пензы	Этот многопрофильный институт развития должен заниматься исключительно вопросами развития городской экономики – привлечением инвестиций, поддержкой ключевых товаропроизводителей в городе, стимулированием инноваций и т.п. Международный и российский опыт показывает, что очень важно поручить

²³ «Девелоперский»

			данные задачи самостоятельному органу, который не был бы погружен в «текущую» административную работу, как другие подразделения администрации, а исключительно занимался бы достижением поставленных перед ним стратегических целей. Это Агентство может быть создано на базе Дирекции по подготовке и проведению празднования 350-летия города Пензы, которая должна прекратить свою деятельность в 2013 году.
	М.Б.2.2	Городская программа развития малого и среднего бизнеса	Данная программа направлена на всестороннее стимулирование развития предпринимательства в «торгующих» кластерах, а также в «продвинутых» услугах, включая новые форматы торговли, общественного питания с более высокой эффективностью и добавленной стоимостью, услуги в области медицины и оздоровления, туристические услуги и т.п. В программе должны быть предусмотрены следующие направления: (1) поддержка «стартов» нового бизнеса за счет выделения финансовых ресурсов, предоставления помещений на льготных условиях, предложения бизнес-идей, помощи в регистрации бизнеса и разработке бизнес-плана и т.п.; (2) поддержка существующих малых и средних предприятий в производственной сфере; (3) поддержка наиболее конкурентоспособных и эффективных малых и средних предприятий в «продвинутых» услугах; (4) целевая сфокусированная поддержка малого и среднего предпринимательства в научно-технической сфере.
	П.П.2.3	Программа «Развитие комплекса промышленных и технологических парков».	После завершения пилотного проекта создания промышленного парка (в рамках 1-го горизонта) в зависимости от степени успеха / неуспеха проекта должно быть принято решение о целесообразности дальнейшего создания промышленных парков на территории города Пензы и Пензенской области. В случае успеха первого проекта необходимо создавать целый комплекс промышленных и технологических парков, так как для успешной работы парков целесообразно сохранять их определенную отраслевую специализацию. В перспективе промышленные и технологические парки могут быть созданы по всем ключевым кластерам. Важным моментом является правильное проектирование всей системы с учетом размещения промышленных парков на территории города и области. В долгосрочной перспективе большая часть промышленных предприятий города и области может размещаться в промышленных парках (кроме оборонных предприятий).
	Т.С.2.4	Программа развития территориальных органов самоуправления на уровне микрорайонов.	По ряду функциональных направлений (например, образование, здравоохранение) в Пензе уже ведется работа по «микрорайонизации» социальной инфраструктуры (школы, участковые врачи и т.п.). Необходимо усилить эту инициативу и сформировать в городе активные ТОС по микрорайонам, улицам и группам домов, выделив им ежегодный бюджет на благоустройство. Размер бюджета устанавливается ежегодно и зависит от результатов деятельности за прошедший год и привлеченных внебюджетных средств. Важным инструментом может стать также повышение роли школ как центров социальной жизни микрорайонов (что уже реализуется частично и в настоящее время).
	С.Т.2.5	Стратегический проект городского развития: Сооружение трех линий скоростного транспорта, связывающих центральную часть города с микрорайонами Арбеково, Терновка и с горо-	В качестве линий скоростного транспорта могут использоваться: скоростной трамвай, электрички «нового типа», или же троллейбусы / автобусы – экспрессы, но в последнем случае необходимо предусмотреть специальную полосу для общественного транспорта, которая была бы свободна от коммерческих автоперевозок и частных автомобилей. Эти три линии должны соединить центральную часть города с новыми быстрорастущими районами города, а также с городом Заречный, так как именно в этих направлениях движутся основные людские потоки. При этом крайне важно сохранить значение центральной части

		дом Заречный.	Пензы как культурного, развлекательного и делового центра для жителей Арбеково, Терновки и Заречного, для чего необходимо обеспечить быстрый доступ к центру – за счет скоростного транспорта.
	Арх.2.6	Стратегические архитектурно-строительные проекты городского развития	В их число входит ряд проектов, связанных с созданием нового, привлекательного архитектурного облика Пензы за счет специальной застройки «ключевых точек» в структуре центральной части города. В первую очередь это : (1) железнодорожный вокзал и привокзальная площадь, (2) центральная пешеходная улица Московская, набережная реки Суры и пространство между ними , (3) остров «Пески», (4) естественная высотная доминанта города – район улиц Красная, Володарского, Кураева, Чкалова. Необходимо провести конкурсы на архитектурные решения для этих «особых точек» и реализовать наиболее интересные проекты. Эта деятельность может быть продолжением работы по подготовке празднования 350-летия города Пензы ²⁴
	Л.Ц.2.7	Интегрированный логистический центр.	Этот проект может быть реализован «на стыке» второго и третьего «горизонтов возможностей». Назначение этого проекта – оценка достигнутых результатов по созданию логистической инфраструктуры в Пензе в рамках первого горизонта, выявление «слабых сторон» пензенской логистической инфраструктуры и ключевых «барьеров» для развития логистического кластера в Пензе и разработка / реализация первоочередных решений по повышению конкурентоспособности логистического кластера Пензы и созданию интегрированного логистического центра в Пензе. Программа должна включать следующие направления: (1) автомобильные грузоперевозки; (2) железнодорожные грузоперевозки; (3) возможности для развития водных грузоперевозок в Пензе; (4) возможности для развития авиационных грузоперевозок в Пензе; (5) развитие интермодальных технологий грузоперевозок.
Третий горизонт (2021-2030)	У.П.3.1	Проект «Университетское образование»	Проект реализуется на базе Пензенского государственного университета, основной проект направлен на повышение качества университетского образования в Пензе, развитие международных связей ПГУ и привлечение иностранных студентов в университет; в рамках проекта предусмотрено создание «университетского городка» с новыми общежитиями, малоэтажной жилой застройкой для сотрудников университета, социально-культурными объектами, а также объектами инновационной инфраструктуры
	А.П.3.2	Разработка пакета архитектурных путеводителей (guidelines) для городской застройки по микрорайонам.	Цель таких документов состоит в том, чтобы определить основные архитектурные стили, для застройки микрорайонов, сформировать принципы резервирования земли под коммерческую и социальную инфраструктуру, парковки, дороги и т.п., определить требования к высотности застройки, благоустройству, озеленению и т.п. Таким образом, документы определяют будущий архитектурный облик микрорайона. Как показывает международная практика, такие документы являются необходимым условием для создания современного, привлекательного для проживания и обладающего отличительными особенностями городского облика. Документы должны разрабатываться архитектурной компанией, выбранной на основании открытого конкурса с международным участием.
	Р.Т.3.3	Программа развития туризма.	На данном горизонте возможностей Пенза уже в достаточной степени изменится в лучшую сторону и станет более привлекательной для туристов. Чтобы стимулировать дальнейшие изменения положительные, необходимо будет разработать программу раз-

²⁴ Подобно тому, как в Казани работа по реконструкции исторического центра города была начата в рамках подготовки к 1000-летию и продолжена уже после празднования 1000-летия.

			вития туризма, позволяющую выявить основные «слабости» Пензы для привлечения туристов (например, нехватку / низкое качество гостиниц) и преодолеть их. Кроме того, данная программа позволит повысить известность Пензы в других регионах / странах
	Т.Д.3.4	Проект «Стимулирование творческой деятельности».	На сегодняшний день в Пензе достаточно много самобытных творческих коллективов и стараниями Управления по культуре творческая деятельность активно пропагандируется. Необходимо активно развивать этот потенциал, увеличивать долю занятых творческими профессиями в структуре занятости и использовать творческие способности жителей для развития предпринимательства и инноваций. Проект может включать в себя следующие направления: (1) поддержка существующих творческих коллективов в городе; (2) гранты на работу вновь создаваемых творческих коллективов; (3) общегородские конкурсы для представителей творческих профессий; (4) предоставление специализированных помещений для занятия творческими видами деятельности на безвозмездной основе.

Примерная система показателей для мониторинга реализации стратегии

Предлагаемая система показателей является примерной и должна быть существенно переработана / уточнена после разработки стратегии развития города, т.к. важным ее элементом является контроль за реализацией выбранных стратегических проектов городского развития.

Вместе с тем, общий принцип формирования системы показателей должен оставаться неизменным: реализация стратегии должна оцениваться исходя из ситуации в ключевых стратегических функциональных секторах:

- Рабочие места / занятость / экономика / производство
- Здоровье и воспроизводство населения
- Жильё / жилищно-коммунальные услуги / пространственное развитие города
- Экология / энергоэффективность
- Общее и профессиональное образование
- Общественный климат / безопасность
- Бюджет / городские финансы

Кроме того, показатели должны делиться на две группы: (1) характеризующие прямые, непосредственные результаты реализации стратегии для жителей и (2) характеризующие конечные результаты, т.е. итоговое влияние реализации стратегии для жителей города. Такой подход обусловлен системой «БОР» (бюджет, ориентированный на результат).

Показатели необходимо сопоставлять не только с их собственными прежними значениями для города Пензы, но также и с одновременными значениями этих показателей в «городах сравнения», чтобы более точно измерять место Пензы относительно городов – конкурентов.

Рисунок 28. Система показателей для мониторинга реализации стратегии.



Далее в качестве примера приводится система показателей по стратегическим функциональным секторам «Здоровье и воспроизводство населения» и «Рабочие места / занятость / экономика / производство».

Рисунок 29. Система показателей по направлению "Здоровье населения".

Здоровье и воспроизводство населения имеет первоочередное значение для благополучия города

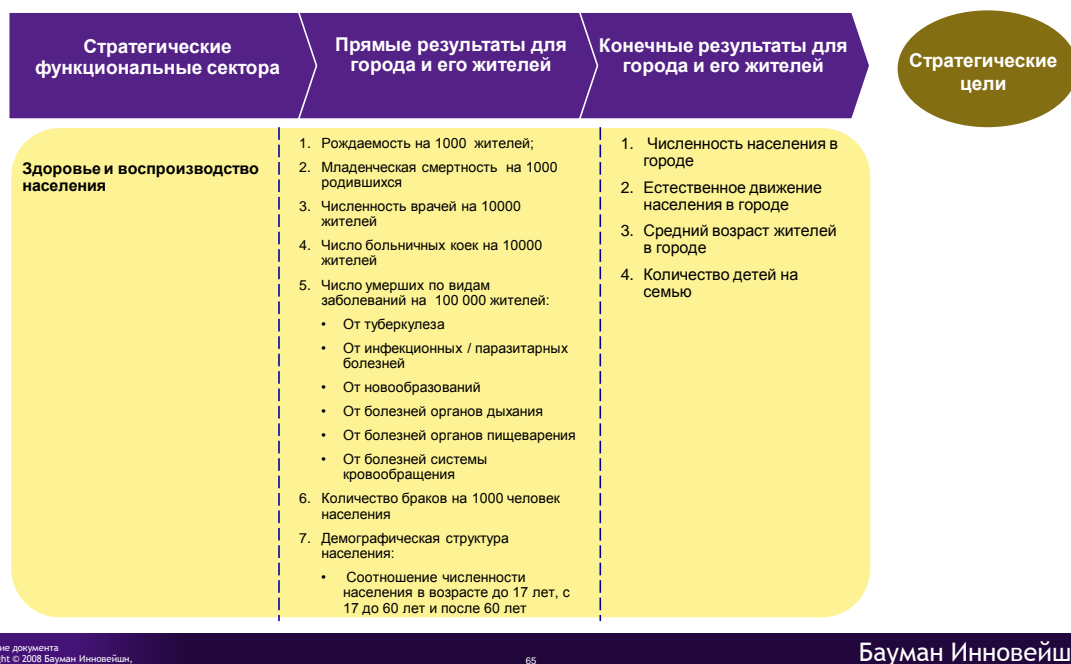
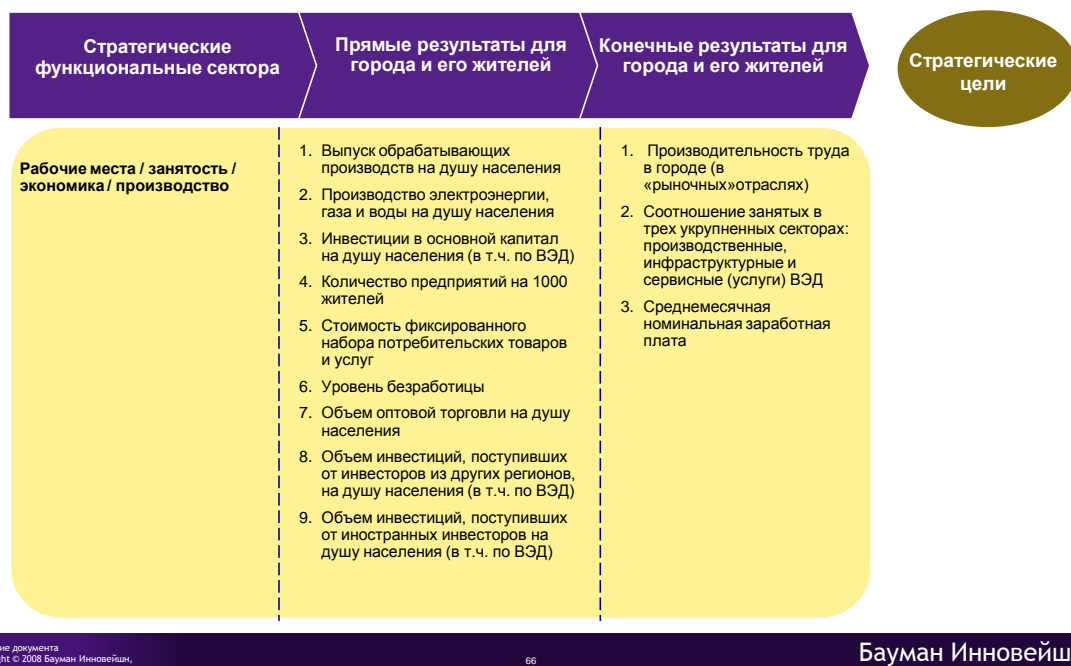


Рисунок 30. Система показателей по направлению "Рабочие места / занятость".

В рамках данной стратегии создание рабочих мест и развитие экономики города является важнейшей стратегической задачей



Приложение. Основные методологические инструменты.

Терминология и пояснения.

Региональный отраслевой кластер

«*Региональный отраслевой кластер*» (или просто «*кластер*») представляет собой объединение предприятий, поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных производственных и сервисных услуг, научно-исследовательских и образовательных организаций, связанных отношениями территориальной близости и функциональной зависимости в сфере производства и реализации товаров и услуг. Региональный кластер конкретизируется как присутствие конкретного *кластерного сектора* в конкретном регионе.

«*Кластерный сектор*» – это группа отраслей, предприятия которых проявляют (исходя из эмпирических данных) склонность к расположению в одном месте. Для целей своих проектов Бауман Инновейшн использует классификацию из 44 кластерных секторов (версия 4.0), разработанную специально для России, с учетом специфики ее экономики, компанией Бауман Инновейшн совместно с Институтом Стратегии и Конкурентоспособности Гарвардской Школы Бизнеса. Основана эта классификация на общероссийском классификаторе ОКВЭД. Аналогичный подход используется для выявления и анализа кластерных секторов в США и странах Европы и базируется на действующих в этих странах системах отраслевых классификаций.

Признаки региональных отраслевых кластеров

К числу характерных «*признаков региональных отраслевых кластеров*» относятся:

1. Наличие сильных конкурентных позиций на международных и/или общероссийском рынках и высокий экспортный потенциал участников кластера (потенциал поставок за пределы региона). В качестве индикаторов конкурентоспособности могут рассматриваться: высокий уровень мультифакторной производительности, высокий уровень экспорта продукции и услуг (и/или высокий уровень поставок за пределы региона).
2. Наличие у территории базирования конкурентных преимуществ для развития кластера, к которым могут быть отнесены: выгодное географическое положение, доступ к сырью, наличие специализированных кадровых ресурсов, наличие поставщиков комплектующих и связанных услуг, наличие специализированных учебных заведений и исследовательских организаций, наличие необходимой инфраструктуры и другие факторы. В качестве индикаторов конкурентных преимуществ территории может рассматриваться, в том числе, накопленный объем привлеченных прямых инвестиций.
3. Географическая концентрация и близость расположения предприятий и организаций кластера, обеспечивающая возможности для активного взаимодействия. В качестве индикаторов географической концентрации могут рассматриваться показатели, характеризующие высокий уровень специализации данного региона.
4. Широкий набор участников, достаточный для возникновения позитивных эффектов кластерного взаимодействия. В качестве индикаторов могут рассматриваться показатели, характеризующие высокий уровень занятости на предприятиях и организациях, входящих в кластер.
5. Наличие эффективного взаимодействия между участниками кластера, включая использование механизмов субконтракции, партнерство предприятий с образовательными и исследовательскими организациями, практику координации деятельности по коллективному продвижению товаров и услуг на внутреннем и внешнем рынках.

Основными категориями участников кластера являются:

1. компании, специализирующиеся на профильных видах деятельности;

2. компании, поставляющие продукцию или оказывающие услуги для специализированных предприятий;
3. компании, обслуживающие отрасли общего пользования, включая транспортную, энергетическую, инженерную, природоохранную и информационно-телекоммуникационную инфраструктуру;
4. организации рыночной инфраструктуры (аудиторские, консалтинговые, кредитные, страховые и лизинговые услуги, логистика, торговля, операции с недвижимостью);
5. научно-исследовательские и образовательные организации;
6. некоммерческие и общественные организации, объединения предпринимателей, торгово-промышленные палаты;
7. организации инновационной инфраструктуры и инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства: бизнес-инкубаторы, технопарки, промышленные парки, венчурные фонды, центры трансфера технологий, центры развития дизайна, центры энергосбережения, центры поддержки субподряда (субконтрактации); центры и агентства по развитию предпринимательства, регионального и муниципального развития, привлечения инвестиций, агентства по поддержке экспорта товаров, государственные и муниципальные фонды поддержки предпринимательства, фонды содействия кредитованию (гарантийные фонды, фонды поручительства), акционерные инвестиционные фонды и закрытые паевые инвестиционные фонды, привлекающие инвестиции для субъектов малого и среднего предпринимательства и др.

Типы региональных отраслевых кластеров

Консультантами «Бауман Инновейшн» была разработана классификация кластеров. С учетом отраслевой специфики кластеры относятся к одному из нескольких типов. Кластеры, относящиеся к одному типу, как правило, имеют схожие барьеры и возможности для развития.

Типы кластеров:

1. **«Дискретные кластеры»**. Включают предприятия, производящие продукты (и связанные услуги), состоящие из дискретных компонентов, включая предприятия автомобилестроения, авиационной промышленности, судостроения, двигателестроения, иных отраслей машиностроительного комплекса, а также организации строительной отрасли и в некоторых случаях – производителей определенных строительных материалов. Как правило, данные кластеры состоят из малых и средних компаний – поставщиков, развивающихся вокруг сборочных предприятий и строительных организаций.
2. **«Процессные кластеры»**. Образуются предприятиями, относящимися к так называемым процессным отраслям, таким как химическая, целлюлозно-бумажная, металлургическая отрасль, в некоторых случаях – производство строительных материалов, а также сельское хозяйство, пищевая промышленность и другие.
3. **«Инновационные и «творческие» кластеры»**. Развиваются в так называемых «новых секторах», таких как информационные технологии, биотехнологии, новые материалы, а также в секторах услуг, связанных с осуществлением творческой деятельности (например, кинематографии). Инновационные кластеры включают большое количество новых компаний, возникающих в процессе коммерциализации технологий и результатов научной деятельности, проводимых в высших учебных заведениях и исследовательских организациях.
4. **«Туристические кластеры»**. Формируются на базе туристических активов в регионе и состоят из предприятий различных секторов, связанных с обслуживанием туристов, например, туристических операторов, гостиниц, сектора общественного питания, производителей сувенирной продукции, транспортных предприятий и других.

5. **«Транспортно-логистические кластеры».** Включают в себя комплекс инфраструктуры и компаний, специализирующихся на хранении, сопровождении и доставке грузов и пассажиров. Кластер может включать также организации, обслуживающие объекты портовой инфраструктуры, компании, специализирующиеся на морских, речных, наземных, воздушных перевозках, логистические комплексы и другие. Транспортно-логистические кластеры развиваются в регионах, имеющих существенный транзитный потенциал.

Выявление и анализ региональных отраслевых кластеров

Для определения кластеров, их состояния и достигаемых ими экономических результатов используется **«метод картирования кластеров»**. Термин «картирование» характеризует две стороны метода исследования. Во-первых, изначальная отраслевая классификация переводится в кластерные сектора – составляется кластерная отраслевая классификация, своего рода «отраслевая карта» кластеров. Во-вторых, статистические данные позволяют установить присутствие отдельных кластеров в каждом регионе – составляется «географическая карта» кластеров.

Проекты картирования кластеров можно классифицировать в соответствии с используемым методом составления кластерной отраслевой классификации. В прошлом это часто делалось на разовой основе, на базе исследования каждого кластера по отдельности, с использованием мнений экспертов в той или иной отрасли промышленности, имеющих хорошее представление о связях между отраслями. Другие исследования опирались на более систематический анализ экономической зависимости отраслей с использованием таблиц «затраты-выпуск», а также данных о движении ключевого персонала и о регистрации патентов. Современный подход опирается на комплексный, всеобъемлющий анализ статистических данных по всем видам экономической деятельности и регионам Российской Федерации. Сильные стороны нового подхода к картированию кластеров заключаются в том, что этот метод имеет хорошее эмпирическое обоснование и позволяет легко проводить межрегиональные сравнения.

Результаты картирования кластеров с помощью статистических методов формируют представление о региональной структуре экономики и тенденциях размещения производств в рамках определённого кластерного сектора. Однако их необходимо дополнять другими данными для того, чтобы понять экономическое состояние кластера, основные факторы его развития, измерить эффективность его работы и выявить основные препятствия к её повышению.

Результаты картирования обычно представляются в виде **«кластерного портфеля»** (см. рис. «Пример регионального кластерного портфеля»). Анализ портфеля кластеров позволяет оценить структуру экономики региона, выявить основные ключевые кластеры и проблемные кластеры, понять возможные приоритеты для будущего развития.

Анализ портфеля проводится в системе двух координат – «Специализация», характеризующая значение кластера с точки зрения специализации региона и вклада кластера в занятость в регионе, и «Производительность», характеризующая производительность и конкурентоспособность кластера в регионе.

Пример регионального кластерного портфеля



BaumanInnovation

Источник: База данных "Кластеры в России", «Бауман Инновейшн» и Институт по стратегии и конкурентоспособности Гарвардской школы бизнеса, кластерная классификация: версия 4.0 (2005/2007), анализ «Бауман Инновейшн».

Copyright © 2007 "Бауман Инновейшн", конфиденциально

В первом квадранте, расположенном справа и вверху матрицы, находятся кластеры, обладающие наиболее высокими коэффициентами «Специализация»²⁵ и «Производительность». Это наиболее важные, наиболее конкурентоспособные и наиболее перспективные для региона кластеры, т.к. они уже имеют высокую занятость и при этом обеспечивают высокую производительность труда занятых в экономике. Именно эти кластеры являются «локомотивами роста» в регионе.

Во втором квадранте, расположенном слева и вверху матрицы, находятся обладающие высоким коэффициентом «Специализация» и низким коэффициентом «Производительность». Эти кластеры относятся к сфере специализации региона, но высокая занятость в них является не преимуществом, а проблемой, т.к. в этих кластерах «связаны» значительные людские ресурсы, используемые с низкой производительностью труда.

Реформирование (реструктуризация) кластеров, расположенных во втором квадранте, должно быть ключевой задачей для экономической и промышленной политики региональных властей и институтов развития в регионе, т.к. это наиболее простой и эффективный путь к общему повышению производительности в регионе, и, следовательно, к достижению экономического процветания.

В третьем квадранте, расположенном слева и внизу матрицы, находятся потенциальные кластеры, которые не имеют высоких показателей ни с точки зрения специализации, ни с точки зрения производительности. При прочих равных обстоятельствах эти потенциальные кластеры не имеют существенных перспектив, за исключением трех случаев:

1. В регионе имеются значительные конкурентные преимущества - природные ресурсы, трудовые ресурсы, транспортная инфраструктура, транспортно-географическое положение, природно-климатические условия и т.п., - которые могут быть использованы именно для развития этих кластеров²⁶;

²⁵ Кластеры, относящиеся к сфере специализации региона, характеризуются как «развитые».

²⁶ Например, если в регионе имеются значительные запасы нефти, то нефтедобывающий кластер, даже если он в настоящее время не относится к числу развитых и производительных, может в среднесрочной перспективе переместиться из третьего в первый квадрант.

- В регионе имеется развитый кластер, который может быть тесно связан с кластером, находящимся в третьем квадранте, что требует сфокусированного развития сразу двух этих кластеров²⁷;
- Весь портфель кластеров региона сконцентрирован в третьем квадранте, и выбирать «точки роста» приходится из того, что имеется в наличии.

В четвертом квадранте, расположенном справа и внизу матрицы, находятся потенциальные кластеры, которые в настоящее время не относятся к сфере специализации региона, но имеют высокий уровень производительности. Такие кластеры являются перспективными «точками роста», в случае, если для их развития на территории региона есть определенные предпосылки, и кластеры могут развиваться за счет привлечения внешних инвестиций, создания новых предприятий «внутри» региона и т.п. В остальных случаях такие потенциальные кластеры будут оставаться специфическими элементами бизнес-портфеля без каких-либо изменений, и не окажут существенного влияния на экономический рост в регионе.

В случае «естественного процесса развития», без активного вмешательства со стороны региональных властей и институтов развития, в большинстве случаев **«жизненный цикл»** кластеров протекает в портфельной матрице в направлении «против часовой стрелки», от первого квадранта к четвертому (см. рис. «Жизненный цикл кластеров: пример портфеля для региона»).

«Жизненный цикл» кластеров: пример портфеля для региона



BaumanInnovation

Источник: База данных «Кластеры в России», «Бауман Инновейшн» и Институт по стратегии и конкурентоспособности Гарвардской школы бизнеса, кластерная классификация, версия 4.0 (2005/2007).
Copyright © 2007 «Бауман Инновейшн», конфиденциально

В этом «жизненном цикле» лидирующие кластеры, расположенные в первом квадранте, постепенно могут терять свою конкурентоспособность. Это неизбежно влечет снижение производительности труда занятых в кластере, что постепенно приводит к перемещению кластера из первого во второй квадрант: кластер по-прежнему остается развитым, но его коэффициент производительности становится ниже среднего уровня. Таким образом, кластер из «локомотива роста» превращается в «проблемную зону». Снижение производительности приводит к снижению заработной платы на предприятиях кластера и к оттоку персонала на другие предприятия в других кластерах с более высокой заработной платой, т.е., к снижению занятости в кластере. Кроме того, входящие в состав кластера предприятия начи-

²⁷ Например, в регионе имеется развитый сельскохозяйственный кластер и слабо развитый и непроизводительный пищевой кластер, то развивать необходимо оба кластера совместно.

нают решать проблемы производительности за счет сокращения занятых, что опять же приводит к потерям занятости и, следовательно, специализации в кластере.

В результате, теряя занятость, кластер перемещается в третий квадрант – он имеет низкую производительность и низкий уровень развития. Фактически, переходя на уровень третьего квадранта, концентрированные группы предприятий перестают быть кластерами как таковыми, превращаясь в разрозненные группировки предприятий родственных отраслей.

Тем не менее, отраслевые группы предприятий (отраслевые сектора), находящиеся в третьем квадранте, представляют собой своего рода «питательную среду» для формирования «зародышей» новых кластеров. Входящие в состав таких отраслевых группировок (отраслевых секторов) предприятия могут начать предпринимать дополнительные усилия по реструктуризации, повышению производительности и т.п., иногда при поддержке региональной власти. Кроме того, может измениться рыночная конъюнктура или могут появиться дополнительные конкурентные преимущества для развития в регионе данного потенциального кластера.

В этом случае потенциальный кластер перемещается в четвертый квадрант – он все еще недостаточно развит, но имеет высокий уровень производительности и, соответственно, высокую конкурентоспособность. В результате потенциальный кластер начинает развиваться, увеличивать занятость на существующих предприятиях, в него приходят внешние инвесторы и создаются новые предприятия.

Все это приводит к тому, что в ряде случаев кластер перемещается из четвертого в первый квадрант, становясь одним из «локомотивов роста» в регионе.

Промышленный парк

«Промышленным парком» является комплекс объектов недвижимости и инфраструктуры, предоставляющий условия для эффективной работы ряда небольших и средних производств и управляемый единым оператором. Основной услугой, оказываемой промышленными парками, является предоставление в аренду или для выкупа земельных участков и помещений, а также обеспечение необходимой транспортной, логистической и телекоммуникационной инфраструктурой.

Промышленный парк обладает следующим набором отличительных признаков:

1. земля принадлежит или арендуется управляющей компанией и существует план развития территории;
2. присутствует качественная инженерная инфраструктура, управляющая компания помогает резидентам подключиться к коммуникациям, обеспечивает охрану территории, пожарную безопасность и т.д.;
3. управляющая компания помогает резидентам организовать свой бизнес, обладая некоторыми полномочиями по размещению объектов в пределах промышленного парка и выступая посредником между инвестором и региональной администрацией;
4. управляющая компания оказывает инвесторам набор деловых услуг (секретарские, курьерские, логистические, бухгалтерские, поиск персонала и т.д.);
5. управляющая компания согласовывает проекты зданий, управляет строительными проектами или даже предлагает в аренду собственные здания на территории парка.

Преимущество промышленных парков состоит в том, что они позволяют ускорить внедрение инвестиционного проекта или начало коммерческой деятельности предприятий. Поскольку пользование услугами промышленных парков носит совместный характер, общие эксплуатационные расходы в промышленных парках часто оказываются ниже рыночных, что обуславливает положительный эффект для развития малых и средних предприятий.

Региональный бизнес-климат

«Региональный бизнес-климат» - это совокупность условий в регионе / городе для развития бизнеса и привлечения инвестиций. Бизнес-климат имеет решающее значение для повышения конкурентоспособности региона в условиях развития международных интеграционных процессов. Качество бизнес-климата влияет на:

- Конкурентоспособность и развитие существующих компаний в регионе;
- Привлечение «внешних» компаний в регион; а также
- Появление и развитие новых компаний.

Развитие бизнес-климата является основой для повышения уровня занятости, заработной платы, доходов в бюджеты различных уровней, политической стабильности, и в целом направлено на повышение качества жизни в регионе.

Важным элементом в рамках стратегического анализа региона и оценки его конкурентоспособности является оценка бизнес-климата. В рамках выполнения этой задачи эффективно используется подход, разработанный профессором Портером и опробованный в большом количестве проектов в разных странах. Этот подход выделяет четыре ключевых составляющие бизнес-климата:

- Факторные условия для ключевых точек роста в регионе (человеческие ресурсы, земля и недвижимость, инфраструктура, финансовые ресурсы, административное регулирование и ряд других);
- Условия для повышения эффективности стратегий и конкуренции в ключевых отраслевых кластерах и секторах;
- Условия спроса на продукцию и услуги;
- Наличие и конкурентоспособность связанных и поддерживающих отраслей и секторов.

«Города сравнения»

Под «городами сравнения» понимаются ключевые города, с которыми конкурирует Пенза и с которыми нужно сопоставлять результаты стратегического развития города. Для данной стратегии развития города Пензы предлагается следующий список городов сравнения:

1. Белгород / Белгородская область
2. Владимир / Владимирская область
3. Воронеж / Воронежская область
4. Йошкар-Ола / республика Мари Эл
5. Калуга / Калужская область
6. Киров / Кировская область
7. Курск / Курская область
8. Липецк / Липецкая область
9. Нижний Новгород / Нижегородская область
10. Рязань / Рязанская область
11. Самара / Самарская область
12. Саранск / республика Мордовия

13. Саратов / Саратовская область
14. Тамбов / Тамбовская область
15. Тула / Тульская область
16. Ульяновск / Ульяновская область
17. Чебоксары / республика Чувашия