

Командный подход

Один, став начальником, раздает команды, другой создает команду для хорошей работы

"Покажите место, где будет ваше предприятие, я подтяну туда газопровод и электричество..." - воскликнул Алексей Шуленко (на снимке) на совещании рабочей группы по реализации Целевой программы РОСНАНО по Белгородской области. Три десятка инноваторов, на которых возлагалась надежда, сидели, в основном потупив взоры: программу объявили четыре года назад, а инвестиций из Москвы так и не дождалось. Видно, не смогли заявители доказать что-то важное НТС, Инвестиционному совету РОСНАНО... Откуда же такая смелость у первого заместителя главы Департамента экономики области? В Подмоскovie, например, без газа остаются 4000 сел, и в текущем году обещают газифицировать аж... 23 из них. Неужели белгородцы состоятельнее жителей Московской области?

- В области газ давно не экзотика. Покупая участок, заключаешь с местными структурами договор (цена 35 тысяч рублей в рассрочку на пять лет), и тебе быстро подводят свет, газ, дорогу, по которой автомобиль до участка доедет, - чуть позже объяснила мне Татьяна Давыденко, заместитель генерального директора корпорации "Развитие". - Так что дело не в доходах жителей, а в состоятельности власти: в том, как они не первый год готовят на Белгородчине почву для внедрения инноваций.

Не отрекайся от своих

В советское время была популярна среди директоров притча о трех конвертах с советами. Их старый начальник оставлял новому. Первый совет был: как начнут ругать - вали на предшественника. Второй: начиная реконструкцию. Третий конверт содержал рекомендацию готовить "три конверта". Шутка. Нынче фразы: "в эти мутные 90-е" и "впервые в России" - проносят без стеснения, будто тогда еще не жили, а РФ меньше четверти века как образовалась. Белгородский губернатор Евгений Савченко - коренной житель этой земли, родом из Красной Яруги. И, придя к власти, рассказывают жители, он начал с газификации населенных пунктов области (1993-1996 годы), а дальше сделал ставку на индивидуальное жилищное строительство. Его лозунг "Свободный человек вырастает только в своем собственном доме" многим сначала казался слишком хлестким. Поколениям, осчастливленным "хрущевками", отказано в свободе? Нет, не хаял губернатор пятиэтажки, а предлагал обрести мечту о собственном родовом гнезде, где и детям, и внукам не тесно. Строить можно было дом любых масштабов и конфигураций.

Видели бы вы, какой бум частного строительства начался в области! Преподаватели вузов рассказывают, что первым делом за 70 тысяч рублей по 15 соток земли на Белгородчине давали бюджетникам - профессуре, врачам, инженерам. Сейчас действует программа предоставления участков под индивидуальное жилье учителям. Спросите: да на какие деньги они будут дома строить без ограничений в параметрах? Строят, беря кредиты у области, займы, отдавая под залог городские квартиры... В этом

году Фонду поддержки индивидуального жилищного строительства Белгородской области исполнилось 18 лет! Поначалу ставил его на ноги Анатолий Зеликов, а последние годы ведет работу команда Анатолия Попкова. Репутация у фонда отличная. Как говорят люди, "тут только захоти строить, прояви инициативу, а область поможет". Причем чем моложе человек, решивший обзавестись своим домом на своей земле Белгородчины, тем на более льготных условиях ему эти субсидии и кредиты дают. Массовое жилищное строительство вписалось в экономику области: помогло не пропасть заводам железобетонных конструкций, обеспечило занятость населения. Параллельно другие команды взялись за свино- и птицекомплексы, которыми в СССР была известна область. Все-таки Черноземье здесь!

- Мы без стеснения стали изучать зарубежный опыт, - рассказывает Алексей Шуленко, в ту пору как раз отвечавший за свинокомплекс, - и увидели, что в Европе и Штатах на тех же площадях получают продукции в 10 раз больше. Почему? Используют метод мультисайта - когда комплекс как бы состоит из взаимосвязанных производственных блоков. Попробовали и через некоторое время убедились: опыт полезный. Сейчас в основе АПК области - хозяйства, построенные не в голом поле, а всегда недалеко от определенного хутора или деревеньки, чтобы обеспечить работой живущих там людей. Соответственно, продумывали логистику обеспечения комплекса зерновыми кормами и возвращения стоков обратно в почву, чтобы от них прок был земле. То есть стали задумываться о биоземледелии. При внедрении западных технологий в агрохолдингах научились сначала думать, считать, а потом действовать. Хозяйства постепенно окрепли, стали богаче, шагнули за пределы области. Начался бурный рост продажи белгородской продукции по России.

- А вы свой рынок насытили?

- Мы живем на 1% территории страны, а выращиваем 19% российского мяса птицы, 22% свинины. Команда возглавлявшего тогда Департамент экономики Владимира Зотова (сейчас с успехом руководит ООО "Группа компаний Агро-Белогорье") сформировала такую финансово-экономическую модель, при которой регион мог оказывать аграрному комплексу беспрецедентные меры государственной поддержки. Одновременно губернатор отважился взяться за решение еще одной важнейшей проблемы области - обеспечение ее развития кадрами университетской подготовки. На базе провинциального



педагогического института здесь вырос классический университет. На остовах корпуса бывшего военного завода, который так и не достроили, подняли корпус, потом на 500 миллионов рублей еще передали недвижимости. Вузовскую науку привлекали со всей страны: квартиры давали, лаборатории помогали организовать. Все это были серьезные комплексные взаимоувязанные работы. Поэтому когда страна подошла к национальным проектам, у белгородцев уже был опыт реализации подобных дел. Не зря В.Путин и Д.Медведев к нам первым приехали посмотреть, что получается по нацпроектам... А ныне БелГУ имеет статус национального исследовательского университета.

- Вас послушать - "Мы к коммунизму на пути!"

- Если бы, опыт - сын ошибок трудных. Мы не всегда двигаемся динамично. Хотя знаем, куда и зачем идем: у области есть Стратегия развития до 2025 года.

- Стратегию писали московские товарищи?

- Нет. На высшем политическом уровне региона была дана команда: писать самим. Мы считаем, что пророки со стороны вредны. Они, как мигранты, приехавшие "поднять денег и свалить". Даже лучшие столичные консалтинговые агентства не могут ощутить ментальность сложившегося в том или ином регионе общества, от которой во многом зависит успех любого начинания. Короче, сторонний пророк сочиняет стратегию на подпись, а мы - как план нашей жизни.

Разложить по полочкам

От разных людей я слышала, как сочиняли стратегию. Создавались рабочие группы по отдельным главам-темам. Важно было добиться реалистичности намерений и взаимоувязанности системности. От департамента экономического развития области стратегию писала Оль-

га Коновалова, от большой науки - Лариса Борисоглебская, ныне проректор по научной работе Санкт-Петербургского торгово-экономического института, а от Белгородского госуниверситета - Татьяна Давыденко, тогда первый проректор вуза. Писали в 2008 году, понимая, что за все придется отвечать самим. Самим команды готовить, планировать деньги, ресурсы, иметь четкое представление, в какой последовательности что и кто осуществляет.

- Мало найти хорошую идею - надо ее внедрить. По стране внедрения мало, а наше ноу-хау состоит в том, что мы внедряем. С душой относимся к делу, которым занимаемся. Не нравится? Уходи. На твое место придут те, кто с удовольствием заниматься им будет. Удовольствие определяется не только уровнем заработной платы, но и жизнью на Белгородчине, - объяснял мне А.Шуленко. - Стратегия стала планом этой жизни, в ней был четко прописан региональный инновационный сценарий. У нас есть прорехи в ее реализации, порой сил не хватает на некоторые направления, но на многих мы явно преуспеваем. Например, 10 лет назад в структуре доходов области половину давала горно-металлургическая отрасль, а нынче меньше чем на треть дают деньги металлургии, а 20% - АПК. Оставшиеся 50% обеспечивают торговля и машиностроение. Там тоже есть над чем голову поломать, чтобы улучшить ситуацию.

- Ну, а как же несовершенство законов?

- Что толку сетовать? Общество наше развивается семимильными шагами, принятие каких-то нормативных документов обернулось бы стагнацией, а не прогрессом. Корявые законы дошлифуем, важно, чтобы они оперативно появлялись, чтобы позволяли двигаться в нужном направлении. На федеральном уровне приняты замечательные законы - №№217, 218, 219, 220. Они, может, кого и не устраивают, а нам видятся отличными, потому что сближают науку, бизнес, образование, дают правильные ориентиры. Кроме того, есть Минэкономразвития, которое ежегодно издает приказ, где прописываются меры поддержки малого предпринимательства, в том числе инновационного бизнеса. В 2009 году губернатор поручил организовать в нашем департаменте Инновационное управление. Направленная работа обещает хорошие плоды. Например, в области создается Онкорациоцентр, для которого закупается оборудование, какому позавидовали бы академии наук. Одновременно для центра уже сегодня готовят кадры, например математиков, которые будут просчитывать дозу облучения опухолей, физиков, медиков, умеющих работать на современных установках. Когда центр заработает, в Белгороде возникнет рынок уникальных услуг. Нашим людям не нужно будет ехать лечиться в Германию, Израиль... Все это, конечно, стоит дорого, но мы уже понимаем, что здоровье одного человека отражается на жизни не только его семьи, но и коллег, на работе организаций, где они трудятся, то есть на всем нашем обществе.

Или проект, который связан и с нанотехнологиями, и с экологией. Это строительство завода по переработке шин крупногабаритных самосвалов. В нем задействованы 33 инновационные темы. Не только шины утилизируем, но еще и получим компонент, что позволит в разы увеличить работоспособность наших автодорог. Ничего, что в основе разработка почти полувекковой давности. С дополнением наших ученых она укоренится на нашей почве и даст отличный результат. Инновационные концепции без связи с наукой и территориями - словно росток без корней. А вот когда инновационный ресурс вырастает на подготовленной почве региона, в здоровой среде, под присмотром специалистов, расчет на хорошие плоды обычно оправдывается. Собственно, как продолжение всей этой работы год назад в Белгороде появилось ОАО "Корпорация "Развитие", цель деятельности которой - развитие института государственно-частного партнерства, привлече-

Белгородский государственный национальный исследовательский университет





ние инвесторов на эту землю, обеспечение взаимодействия бизнеса и власти на благо области. О плодах, правда, пока речи нет, но ведь быстро только сорняки растут...

Специфика пограничья

Идея корпорации - способствовать инновационному развитию всего региона, активно привлекать на Белгородчину инвесторов. И то, и другое только на первый взгляд понятная работа. За считанные минуты разговора почувствуй, кто перед тобой - профессионал, надежный исполнитель или творческая личность, от которого кроме идей жди и самовольства?

Юлия Щедрина, заместитель генерального директора, в сферу ответственности которой входит подбор кадров, говорит, что это не так-то просто - найти профессионалов для нового дела. уж больно много требований приходится предъявлять к людям. Надо понять, умеет ли претендент на должность при проработке проектов хорошо считать расходы, последовательность действий? Способен ли он отделить в проекте зерна от плевел? К тому же кроме проектов и обещаний надо познакомиться еще и с жизненными достижениями претендента. В ближайшее время в корпорацию надо подобрать почти полсотни человек, причем чаще всего - специалистов среднего звена, которые должны вести основную работу, понимать ее, привлекать средства на нее. Это в основном юристы. От них в правовой службе корпорации требуются знания гражданского права, административного, а также международного.

Недавно открыто представительство корпорации на Украине. Обе стороны заинтересованы в обмене идеями, проектами. Скажем, по материаловедению Белгород силен специалистами Технологического университета им. В.Г.Шухова, а на Украине сильное машино- и авиастроение. А с другой стороны, что греха таить, нестабильно сейчас там в экономике, и народ ищет, где выгоднее открыть представительства своих предприятий на Белгородчине. Мол, тогда мы избежим таможенных препон при доставке в наши края наших товаров. Белгородцы - за, тут нужны перерабатывающие мощности и рабочие места для квалифицированных кадров. Но, открывая на своей территории фирмы другого государства, надо знать законодательство той страны хотя бы по вопросам экономики. Так что в новой структуре все время проходят новое, создают административно-правовой пул специалистов, прорабатывают областные законы государственного-частного партнерства, чтобы целенаправленно повышать инвестиционную привлекательность области.

- ОАНО не понимаю, Юлия Евгеньевна, у вас в корпорации кадры будут все время меняться? Ведь, судя по тем планам, что я слышала, "Развитие" намерено поддерживать совершенно разные проекты - переработку отходов сельскохозяйственных комплексов, создание тепличных хозяйств, формирование центра обработки данных и развития информационных технологий, выпуск сложнейших устройств для дозированного введения лекарств кардиологическим больным... Вы и для этих проектов будете подбирать кадры?

- Нет, тут территория нашего проектного отдела. И, как утверждает его руководитель Виктор Рамбаусик, с точки зрения управления нет разницы, чем заниматься - животноводством, озеленением или металлургией. Специалиста в предметной области - архитектора проекта - приглашают отдельно, он профессионально конкретизирует, какие работы и как надо выполнить. А корпорация организует и сопровождает ход проекта.

- Проектная методология действительно везде одинакова, - подтвердил Виктор Рамбаусик. - Если цель, которую вы хотите достичь, конкретна, измерима, вписывается во временные рамки, то вполне возможно определить способ ее достижения, составить план, разбить его на виды работ, а их - на этапы. Следом планирование, назначение ответственных лиц, распределение между ними работы и управление процессом. Управлять нужно потому, что мы живем в изменяющемся мире. Ни один план еще не был выполнен так, как его составили. Приходится вносить изменения и ими управлять. Плюс есть риски и соответственно - управление ими. То есть надо уметь считать, во что грядущая неприятность выльется. И тогда решать: тратиться ли на противостояние ей, или дешевле дать наступить этим рискам и потом устранить последствия? Мы стараемся это предусмотреть. Рычаг управления - договорная работа. Когда появляется инвестор, заявляющий, что хочет построить завод на земле Белгородской области, мы заключаем соглашение о сопровождении... Согласно этому документу, планируем работы, готовим бумаги, карты, принимаем отчеты о ходе реализации работ и в целом проекта.

Сейчас, например, корпорация сопровождает проекты группы компаний "Зеленая долина". Они касаются строительства довольно крупной молочной фермы, подготовки кормозаготовительной базы, выращивания овощей в открытом грунте. Кроме того, у "Развития" есть собственный проект к инвестированию - создание овощного тепличного хозяйства, работающего на источниках альтернативной энергии. Губернатор, правительство Белгородской области убеждены, что свой рынок потребительских товаров мы должны обеспечивать сами. Проект амбициозный - хозяйство намерено составить конкуренцию подмосковной "Белой даче". И для этого у нас много что есть, прежде всего чернозем, проекты по альтернативной энергетике, опыт внедрения западных технологий, инвестиции, которые вкладываются в строительство тепличных площадей. В том же ряду совершенно непривычное инновационное производство портов для длительного строго дозированного введения лекарств кардиобольным. Оно станет основой для создания нового медицинского центра и областной кардиослужбы быстрого реагирования. Также мы сопровождаем проекты дирекции "Аврора Парка", о котором часто говорят.

Правило трех

Про кого часто говорят - того и ругают. Первый проект корпорации "Развитие" - так называемый город инноваторов "Аврора Парк". Звонкость названия, правда, часто принижается насмешливостью тона говорящего об этом проекте. Мол, за год пятиэтажный дом никак не возведут. А когда построят, кто там жить будет? Ни школ рядом, ни детсадов, ни работы для второй половины семьи, ни транспортных линий, чтобы доехать до этой красоты в 10 минутах от железнодорожного вокзала и в 15 - от аэропорта.

- Все это будет, - заверил руководитель дирекции "Аврора Парк" Павел Гончаренко. - Проект-то формата "Greenfield" - стройка в чистом поле. Зацепка - тот самый дом, который когда-то был заложен дирекцией юго-западного района. Дом вот-вот сдадут (на снимке), уже на 80% известны арендаторы. Дальше дело за строительством ядра делового центра. Каким оно будет, споры еще продолжаются. Часть жителей и правда поселится тут по принципу "здесь живу, тут работаю, здесь дети мои учатся, здесь есть стадион, место для конференций..." Но другая часть областной системы поддержки инноваций сомневается: а надо ли перебираться в этот "иннозаповедник"? Например, на Белгородчине все больше фирм, занимающихся агротехнологиями. Звучит красиво, но подобные производства должны быть отделены от жилых массивов санитарной зоной. И немалой. Но ведь и на эти предприятия приезжают заказчики, инвесторы, всякие партнеры. Неверно катать их полями-лесами, чтобы усадить за стол переговоров. Для этого вполне комфортно будет инфраструктура для временных мероприятий - несколько залов, переговорных комнат общим чис-



лом мест на триста. В "Аврора Парке" она будет оснащена всеми современными средствами коммуникаций. К концу 2013 года построим.

Здесь, в "Аврора Парке", разместят Центр инжиниринга, который будет помогать области продавать или покупать комплексные технологические решения. Наше или импортное - не важно. В любом случае сначала следует глубоко изучить технологический процесс клиента, разработать индивидуальный проект под новую площадку или встроить технологию в существующее производство с учетом логистики поставок сырья, полуфабрикатов и вывоза товара. Интеграция, комплектация, внедрение универсальной технологии в чистое производство. Вот чем мы хотим, чтобы там занимались.

Кстати, корпорация "Развитие", чьим структурным подразделением мы являемся, готовится увязать в единую сеть целую серию инновационных предприятий. То есть концепция "Аврора Парка" меняется: из географической точки он трансформируется в распределенную структуру из исследовательских, внедренческих фирм, наукоемких производств. Для этого в области создан Координационный совет этого проекта, в который входят руководители всех де-

партаментов администрации. Решения принимаются, средства задействуются в режиме рабочих групп. Плюс в корпорации возникла традиция опираться на мнение советов экспертов. В них кроме предлагающих инновационные решения ученых, конструкторов, технологов входят представители заинтересованного бизнеса, власти и даже СМИ. Дело в том, что бизнес инновации не ищет - он их покупает в виде западных компетенции, а когда ему предлагают участвовать в разработке отечественной, еще сырой технологии, трудно задумывается. Ему некогда вникать, насколько идея отвечает его потребностям. А может, ее просто красиво упаковали, чтобы я купил? Мучаются, отнекиваются и в конце концов покупают западное. Корпорация пытается сломать это недоверие. Но не "через колено", а на основе доверия к мнению профессионалов.

Татьяна Давыденко (на снимке), недавно пришедшая в руководство корпорации, старается создать условия, когда между бизнесом и наукой возникнет доверие. Она приходит в Ассоциацию машиностроителей, выспрашивает, какие у них проблемы. Несет эту информацию к ученым, сводит их вместе, выясняет, чем тут может помочь власть. То же самое - с аграриями. Там, правда, дела получше, ибо в области сильные агрохолдинги. Но инициативно и там бизнес заказа на инновации не даст. Его расшевелить надо, чтобы признался, что нужно в их деле изменить, чтобы улучшить жизнь белгородцев. Удастся найти общий язык, сформулировать задачу, может, все вместе выйдут на комплексный проект.

- Глобальная проблема инновационного процесса в нашей стране сейчас в том, что вся поддержка будущих технологий идет через конкурсы, от идеи ученого, от того, что он придумал, может и умеет, а не от реальной проблемы бизнеса, - говорит Татьяна Давыденко. - И сколько бы власть ни призывала бизнес сформулировать заказ на инновации, этого пока не происходит. Одни и так неплохо живут, без инноваций. Другие предпочитают, если надо что, купить готовое решение, чем заказывать, ждать и мучиться сомнениями, получит ли желаемое, выраженное не слишком четко. Чтобы сдвинуть дело с мертвой точки, приучить бизнес уделять внимание перспективному развитию, губернатор предложил ввести в области правило ежегодного вложения предприятиями 3% их чистой прибыли в инновационный процесс. Как это сделать, пока идут споры. Создана рабочая группа в правительстве области, которая должна дать предложения, как осуществлять эту меру наиболее эффективно. Тратя ежегодно эти три инновационных "рубля" или накапливая, создавая инновационную заготовку только для себя или для предприятий твоего сектора экономики, района? Есть разные идеи. Какая мотивация сработает, а какая перессорит народ? Думать надо. И я уверена, что ответы на эти вопросы в области будут найдены. И прозвучат они внятно. Главное - не тормозить, не уповать на федеральную власть, действовать по возможности самостоятельно. В конце концов, мы не в резервации живем. Мы приглашаем к себе в корпорацию ученых, инноваторов, бизнесменов - приходите со своими идеями, нуждами, давайте посмотрим, что из них можно реализовать в нашей области. Для этого власть готова и жилье, и помещения для работы в аренду предоставить, и инвестиции найти под свою репутацию сильного региона. А уж места, где разместиться, на Белгородчине хватает. Я знаю много вузов, научных коллективов, где давно сложились сильные сообщества неординарно мыслящих людей, есть регионы с когортами мощных промышленников, я обращаюсь к ним: "Добро пожаловать!" Нам нужно встречаться, научиться формулировать точные вопросы, без спешки внимательно выслушивать ответы, задумываться над ними, а не орать друг на друга, как на предвыборных дебатах. От крика проку мало. В цивилизованном обществе принято вырабатывать не командный голос, а умение находить решение разумными, выверенными действиями команды профессионалов.

Елизавета ПОНАРИНА