



**ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ИССЛЕДОВАНИЙ**  
Ульяновской области

# **ТОЧКИ РОСТА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ**



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>РАЗДЕЛ 1. ТОЧКИ РОСТА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ .....</b>	<b>3</b>
1.1. Методики выявления и анализа точек роста.....	8
1.2. Региональный опыт - Московская область .....	19
1.3. Агентство стратегических инициатив - подход к точкам роста.....	23
1.4. Региональный опыт – Республика Татарстан .....	26
<b>РАЗДЕЛ 2. РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ .....</b>	<b>27</b>
2.1. Сто точек роста муниципальных образований Ульяновской области .	27
<b>Приложения.....</b>	<b>30</b>

## **Раздел 1. Точки роста муниципальных образований Ульяновской области**

В Едином плане достижения национальных целей развития России на период до 2024 г., которые являются общими для всей страны, значительное внимание уделено условиям жизни в регионах и вопросам территориального развития. Об этом заявил Председатель Правительства РФ Михаил Мишустин на совещании с руководителями рабочих групп Госсовета в конце октября 2020 г. Он особо подчеркнул, что необходимо учитывать особенности социально-экономического развития в разных регионах, в том числе – в уровне и качестве жизни людей. Необходимо опираться на крупные города, которые способны на ускоренный экономический рост, и при этом обеспечить высокие стандарты жизни в малых городах и на селе. В каждом из них нужно найти свои точки роста, возможности для повышения конкурентоспособности экономики.

По мнению ряда ведущих экспертов, растущий вклад в развитие муниципальных образований Ульяновской области в будущем будут вносить именно точки роста - перспективные центры экономического развития, к которым можно отнести промышленно-аграрные районы, имеющие сформированную достаточно диверсифицированную экономику, потенциал инновационного развития, высокий уровень развития человеческого капитала, обладающие уникальными природными ресурсами и природными ландшафтами, богатым историко-культурным наследием.

Опережающее развитие ключевых точек роста муниципальных образований Ульяновской области позволит со временем обеспечить последовательную трансформацию территорий со сложной социально-экономической ситуацией. Объединение точек роста станет опорным каркасом формирования единого регионального рынка труда, недвижимости, земли с городом Ульяновском в качестве главного распределительного и

транзакционного центра.

Формирование новых точек роста приведет к снижению регионального неравенства и уменьшению сверхконцентрации экономических ресурсов в городских агломерациях. Стратегия точек роста построена на развитии приоритетных экономических комплексов, которые в ближайшей среднесрочной перспективе дадут наибольшую отдачу и определяют развитие всей региональной экономики. Прорывной характер этого подхода основан на интенсивном развитии сформировавшихся к настоящему времени в регионе кластеров реального сектора экономики: автомобилестроения, авиастроения, приборостроения, машиностроения (в том числе станкостроения) и т.д. Точками экономического роста, с учетом наибольшей эффективности производства, должны стать город Ульяновск, а также города – Димитровград, Инза, Барыш, Сенгилей, Карсун, Новоульяновск, Новоспасское. При этом дальнейший социально-экономический рост городов должен активизировать потенциал целой системы точек роста развития региона, которые за счет агломерационных процессов, расширения межмуниципального сотрудничества, ретрансляции положительных эффектов станут катализаторами развития остальных муниципальных образований.

Точки экономического роста должны сформироваться на территории всех муниципальных образований Ульяновской области, экономика которых носит достаточно диверсифицированный характер. Проблема поиска новых точек роста предъявляют новые требования к системе управления конкурентоспособностью муниципальных образований.

Определение ключевых точек роста, а также комплекса правил их развития позволяет более эффективно расходовать средства областного бюджета и средства местных бюджетов муниципальных образований Ульяновской области, а также инвестиционные ресурсы. Установление

целевых параметров развития для территорий позволит проводить мониторинг преобразований и его корректировку при изменении экономической или демографической ситуации.

В основе концепции точек роста лежит гипотеза о несбалансированном или поляризованном экономическом развитии, опирающаяся на разработки французского экономиста Франсуа Перру, который отмечал, что формирование роста осуществляется не мгновенно и не повсеместно. Его возникновение происходит лишь в определенных точках или полюсах и далее распространяется на периферийные территории. При этом каналы распространения роста могут быть разными, как и эффекты, оказываемые им на различные элементы социально-экономических систем (Perroux F., 1970). и т.д. Согласно Перру, в «полюсе роста» или «точке роста» имеют место 3 основополагающих компонента:

- 1) Ведущая отрасль;
- 2) Группа отраслей местного назначения;
- 3) Пространственная агломерация производства.

Подходы к определению точек роста территории в региональной и мировой экономике были отражены еще в докладе Всемирного банка 2009 г. «Новый взгляд на экономическую географию».

В формировании и развитии точек роста в регионе основополагающим является именно процесс распространения инноваций. Когда крупная городская система с развитой промышленностью и научной базой, обладающая наиболее высоким уровнем доходов на душу населения, проявляет инновационную активность. В дальнейшем волна нововведений из такой точки роста распространяется на смежные территории, сопровождаясь повышением уровня благосостояния прилегающих территорий. При этом особую роль приобретает инфраструктурная составляющая, представляющая собой систему взаимодействующих друг с другом структурных компонентов

— каналов распространения инноваций. Территории, расположенные между точками роста и обеспечивающие инфраструктурную связь, становятся дополнительными источниками развития в силу увеличения транспортных потоков и распространения инновационной компоненты. Следовательно, они становятся осями развития, формирующими вместе с точками роста и периферийными территориями пространственный каркас экономики региона.

Современные условия предлагают более широкую трактовку понятия «точка роста», отмеченную не только характеристиками географического свойства, но и отраслевыми, функциональными и институциональными особенностями, которые также сказываются на региональном развитии. В соответствии с данным подходом точкой экономического роста может считаться любой из элементов региональной социально-экономической системы, имеющий признаки доминирования и способность содействовать развитию сложных систем. Под этим понятием может подразумеваться отрасль экономики или предприятие, определенная сфера деятельности, саморазвивающийся проект, способный к обеспечению структурных сдвигов в региональной экономике, стимулирующий вовлечение новых элементов в процесс развития, образуя тем самым зоны роста. К точкам экономического роста можно отнести:

— территории (на межгосударственном, региональном, муниципальном уровнях);

— отрасли, которые функционируют на территории наиболее успешно;

— предприятия, представляющиеся базовыми в своей сфере и/или стабильно функционирующие;

программы, действующие в качестве инструмента регулирования, включающие в себя финансово-экономическую, информационную,

социальную, организационную и законодательно-правовую поддержку.

Характерные признаки точек роста:

- наличие возможностей для ускоренного роста;
- принадлежность к определенной сфере или отрасли;
- способ, служащий для осуществления роста. Таким образом, в качестве «региональной точки роста» следует рассматривать крупное предприятие определенной отрасли или совокупность в границах определенной территории нескольких хозяйствующих субъектов, имеющих существенный потенциал саморазвития и способных обеспечивать совершенствование хозяйственной структуры региона, используя высокую динамику экономического роста.

В настоящее время выявлены и систематизированы ключевые проблемы активизации точек экономического роста в современных муниципальных образованиях российских регионов:

- организационные (отсутствие эффективного взаимодействия между вновь размещаемыми и уже действующими на территории предприятиями; недоиспользование размещаемыми предприятиями ресурсов региона и муниципалитетов, прежде всего трудовых);
- инвестиционные (отсутствие у муниципальных образований возможностей для привлечения значительных инвестиций; необходимость обновления устаревших производственных фондов территориально-производственных комплексов; отсутствие налаженной инфраструктуры территории);
- финансовые (отсутствие крупных финансовых потоков; замедленное развитие кластерных образований; отсутствие крупных игроков на внутрирегиональном рынке);

-частно-инновационные (отсутствие действенного механизма по привлечению малого бизнеса в сферу инноваций; невозможность продвижения создания малых инновационных образований региональными властями из-за высоких организационных затрат с малой отдачей от приложенных усилий; отсутствие действенного механизма диффузии нововведений между малыми предприятиями).

В точках роста даже ограниченные инвестиции способствуют процессу кластеризации и одновременно эти точки могут стать локомотивом распространения кластеризации. Кластеризация эффективна в точках роста сельской территориальной экономики. Обоснование и применение стратегии кластеризации экономики в муниципальных образованиях сельских территорий предполагает учет большого количества объективных факторов.

Могут быть и более сложные ситуации в муниципальных образованиях сельской экономики, в частности, на развитие кластеризации может оказывать влияние недостаточное развитие инфраструктуры, социальной сферы и т.д.

### **1.1 Методики выявления и анализа точек роста.**

Воронежским государственным университетом при поддержке РФФИ был реализован проект «Разработка методического подхода к анализу точек роста муниципальных образований и их влияния на социально-экономическое развитие Воронежской области (на основе комплексного анализа баз данных региональной и муниципальной статистики)». АНО «Центр стратегических исследований Ульяновской области» при работе над темой «Точки роста муниципальных образований Ульяновской области» осуществлял взаимодействие с данным коллективом. Детально была исследована предложенная авторами методика выявления точек роста муниципальных образований. В рамках методики осуществлялось построение экономического профиля муниципального образования

(городского поселения) по социально-экономическим и демографическим показателям, позволяющее оценить уровень развития муниципалитета по отклонениям значений каждого показателя от средних по выборке, проанализировать распределение значений каждого из показателей по выборке, а также показать динамику изменений и выявить точки роста. В рамках проекта в качестве объекта исследования были выбраны городские поселения Воронежской области, но предлагаемый методический подход применим и для сельских поселений. Выбор объекта исследования был обусловлен тем, что информация о городских поселениях в различных источниках представлена более широко, чем о сельских.

Методика была апробирована для городских поселений Воронежской области, что позволило провести комплексную диагностику социально-экономического положения поселений, межтерриториальные сравнения и проанализировать динамику изменений. В результате проведенного исследования продемонстрированы возможности использования методического подхода к оценке социально-экономического состояния муниципального образования на примере муниципалитетов Воронежской области на статистических данных, в результате чего были получены оценки МП муниципальных районов и городских поселений, типологизации муниципальных образований различных уровней, построены и охарактеризованы экономические профили городских поселений, выявлены возможные точки роста. Это позволило подтвердить применимость разработанного методического инструментария для повышения обоснованности управленческих решений при разработке стратегических документов и показать возможности тиражирования данного подхода в других российских регионах с учетом особенностей региональной и муниципальной статистики. Апробация методики была продемонстрирована на примере г. Лиски Воронежской области. В результате анализа за период с 2010-2015 гг. была выявлена точка роста – г. Новохоперск.

При рассмотрении возможности применимости данной методики к территории Ульяновской области были выявлены и существенные недостатки - в её рамках точки роста оказывались строго локализованы на территории районных центров муниципальных образований.

В Тамбовском государственном университете имени Г. Р. Державина разработана своя методика выявления точек экономического роста в регионе, включающая в себя три этапа:

1) анализ фактически сложившихся муниципальных точек экономического роста в регионе (оценка обеспеченности трудовыми ресурсами, оценка экономических показателей производства и реализации продукции, характеристика финансовых результатов и оценка бюджетной обеспеченности муниципальных районов);

2) комплексная оценка индикаторов результативности развития муниципальных территорий (характеристика базовых локальных ресурсных потенциалов муниципальных территорий, оценка потенциала готовности региона к реализации нового стратегического выбора, формирование организационных условий реализации стратегических факторов);

3) генерация новых точек экономического роста в регионе. Последовательная реализация предложенной методики позволила обосновать новую типологию точек экономического роста в регионе (точки роста первого уровня: «мерцающие» и «перспективные»; точки роста второго уровня: «неопределившиеся» и «прогрессирующие»; точки роста третьего уровня: «консервативные» и «ядрообразующие»).

Данной группой исследователей были выявлены точки экономического роста в регионе на основе использования метода главных компонент и кластеризации муниципальных образований путем интеграции показателей (среднесписочная численность работников, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников предприятий и

организаций, объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами предприятиями и организациями по «чистым» видам экономической деятельности в расчете на душу населения, плотность населения муниципального района, объем введенной площади жилых домов в расчете на душу населения, объем розничной торговли через все каналы реализации в расчете на душу населения, объем платных услуг населению по коммерческим и некоммерческим предприятиям в расчете на душу населения, объем инвестиций в основной капитал в расчете на одно предприятие, объем валовой продукции сельского хозяйства в расчете на душу населения, сальдированный финансовый результат в расчете на одно предприятие, дефицит (профицит) бюджета, что позволяет разработать направления активизации фактически сложившихся и осуществить генерирование новых муниципальных точек экономического роста в регионе.

Был разработан дифференцированный комплекс направлений и мер по активизации точек экономического роста в регионе: для территорий с «мерцающими» точками роста – повышение эффективности реализации имеющегося потенциала (совершенствование кредитно-финансовых и инвестиционных механизмов и институтов, развитие системы объектов инновационной и социальной инфраструктуры); для территорий с «перспективными» точками роста – стимулирование развития экономических и межмуниципальных связей (развитие системы объектов инновационной и социальной инфраструктуры, создание законодательной базы для развития межмуниципальных отношений); для территорий с «неопределившимися» точками роста – разработка конкретной программы действий по повышению эффективности реализации имеющегося потенциала (разработка и реализация целостной государственной политики, ориентированной на инновационное развитие территории, совершенствование кредитно-финансовых и инвестиционных механизмов и институтов); для территорий с

«прогрессирующими» точками роста – стимулирование привлечения финансовых потоков (увеличение венчурного финансирования инновационных технологий, финансирование экспериментального внедрения инноваций); для территорий с «консервативными» точками роста – ориентация политики на активизацию инновационных процессов (модернизация системы объектов инновационной и социальной инфраструктуры, внедрение системы менеджмента качества на предприятиях); для территорий с «ядрообразующими» точками роста – стимулирование привлечения крупных инвесторов и научно-исследовательских корпораций (стимулирование разработки программ на предприятиях по подготовке и переподготовке высококвалифицированных специалистов, содействие в проведении встреч специалистов предприятий со специалистами международного уровня и крупными потенциальными инвесторами).

АНО «Центр стратегических исследований Ульяновской области» при работе над темой также осуществлял взаимодействие и с данным коллективом, были рассмотрены сильные и слабые стороны методики выявления точек экономического роста на территории Тамбовской области.

Комитетом гражданских инициатив (Фонд Кудрина) реализуется проект «Муниципальная карта России: точки роста». В рамках работы над темой осуществлялось взаимодействие с данной структурой. Сходная тематика присутствует также в Фонде «Институт экономики города» (один из ведущих аналитических центров, занимающийся комплексными исследованиями процессов, происходящих в стране в целом и в отдельных российских регионах и муниципалитетах, реализующий проекты в 74 регионах России и существующий с 1995 г.), с которым нами тоже осуществлялось взаимодействие.

В зависимости от источников хозяйственного развития могут быть выделены различные типы региональных точек роста: организационные,

технологические, ресурсные, финансовые. Нами применено понятие потенциальных точек роста муниципальных образований. Наличие железных дорог, подъездных путей, инфраструктуры, неповторимых ландшафтов или водных объектов значительно усиливало потенциал точки роста. Например, наличие водных объектов – пруда или каскада прудов позволяет создать «плавающие» точки роста. Это все что связано с аквакультурой – рыборазведением, платной рыбалкой и водным туризмом, развитием специализированных туристических баз.

Используя данную терминологию, возможно произвести оценку потенциальных точек роста экономики муниципального образования, в том числе выявление приоритетных направлений инвестиционной деятельности на территории муниципального образования; комплекс мероприятий, направленных на продвижение муниципального образования и маркетинга территории.

В Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года в качестве эффективных экономических специализаций субъектов Российской Федерации для Ульяновской области названы следующие отрасли перспективной эффективной экономической специализации:

1. Растениеводство и животноводство, и предоставление соответствующих услуг в этих областях
2. Производство пищевых продуктов
3. Производство напитков
4. Производство текстильных изделий
5. Производство прочей неметаллической минеральной продукции
6. Производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования

7. Производство компьютеров, электронных и оптических изделий 8.  
Производство электрического оборудования

9. Производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки

10. Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов

11. Производство прочих транспортных средств и оборудования

12. Производство мебели

13. Производство химических веществ и химических продуктов

14. Туризм: деятельность гостиниц и предприятий общественного питания; деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги (деятельность туристических агентств и прочих организаций, предоставляющих услуги в сфере туризм)

15. Деятельность профессиональная, научная и техническая

Стратегия социально-экономического развития Ульяновской области до 2030 года (в редакции от 19.07.2019 г, далее – Стратегия) определяет основные стратегические приоритеты и ориентиры развития пространственной социально-экономической политики в разрезе экономических зон региона в целях обеспечения устойчивого сбалансированного развития, повышения качества жизни и формирования новых точек роста. Пространственное развитие Ульяновской области должно формироваться на принципах полицентричности, что предполагает создание новых точек роста и зон опережающего развития регионального и межрегионального значения.

Правительство Ульяновской области в качестве долгосрочных точек роста экономики Ульяновской области признает приоритетность развития следующих высокотехнологичных и среднетехнологичных отраслей

обрабатывающей промышленности:

- производство фармацевтической продукции;
- производство офисного оборудования и вычислительной техники;
- производство контрольно-измерительных приборов;
- производство летательных аппаратов, включая космические;
- химическое производство;
- производство машин и оборудования;
- производство электрических машин и электрооборудования;
- производство автомобилей, прицепов и полуприцепов.

Пространственная структура Ульяновской области и конфигурация ее транспортных сетей обуславливает концентрацию точек роста вокруг наиболее крупных урбанизационных центров - городов Ульяновска и Димитровграда - и вдоль мультимодальных транспортных путей. Такими территориями являются формирующаяся двухъядерная Ульяновско-Димитровградская агломерация, включающая все левобережье и наиболее плотно заселенную и промышленно развитую часть правобережья, непосредственно примыкающую к реке Волге и простирающуюся на север до границы Ульяновской области и на юг до города Новоульяновска включительно. Формирование точек роста должно обеспечить пространственные противовесы Ульяновско-Димитровградской агломерации с таким расчетом, чтобы не оставалось изолированных субрегионов и периферийных зон, лишенных своих, пусть малых, центров концентрации экономической и инновационной активности, квалифицированных трудовых ресурсов. Продолжится доформирование и развитие каркаса расселения, основанного на сети городских населенных пунктов, не завершённое

полностью в советский период и заторможенное в кризисные годы трансформации экономики страны. В то же время преобразования предполагают развитие природного каркаса, сохранение биоразнообразия, создание непрерывной сети, включающей естественные лесные и открытые ландшафты. Также к территориям повышенной концентрации точек роста относится Новоспасское городское поселение муниципального образования "Новоспасский район" и прилегающие к нему земли. Территорией с высоким потенциалом повышения капитализации является крупный транспортный и производственный узел города Инза.

Пространственная структура Ульяновской области обуславливает потребность в создании и (или) развитии точек роста в юго-западной, южной и восточной частях Ульяновской области при неизбежном нарастании социально-экономической роли регионального центра и его агломерации.

Точками управляемого роста должны стать города, занимающие промежуточное положение в сформировавшейся системе потоков миграционного транзита. Развитие точек роста в перспективе приведет к активному развитию близлежащих территорий, в том числе за счет роста пригородного сельского хозяйства. Таким образом, вокруг новых центров экономической активности и притяжения внутренних мигрантов - городов - точек роста - будут формироваться зоны повышенной экономической активности, которые обладают достаточно выраженным инвестиционным, демографическим, трудовым и образовательным потенциалом.

Пространственное развитие Ульяновской области при реализации сценария "Высокие технологии и креативный класс" обеспечит устойчивое развитие территории на принципах полицентричности, что предполагает формирование новых точек роста и зон опережающего развития регионального и межрегионального значения. При этом данные точки роста будут юридически оформлены, в том числе и путем проведения реформирования административных границ муниципальных образований

Ульяновской области.

Стратегическим вызовом для Ульяновской области является развитие новых точек роста и повышение производительности труда в отраслях обрабатывающей промышленности.

Стратегическое муниципальное планирование позволяет более результативно определять точки роста, развитие которых принесет наибольший эффект. Анализ внутренней среды муниципального образования направлен на выделение новых возможных направлений и точек роста.

Существуют разработанные рекомендации по проведению форсайта (экспертных фокус-групп) для выявления приоритетных направлений и мероприятий развития конкурентоспособности муниципальных образований в целях формирования новых точек роста развития региона.

Делается ориентация на опережающее развитие секторов, которые могут играть роль точек роста – общенациональных, макрорегиональных, региональных и локальных, которые выполняют функции «ведущего звена» для экономической системы муниципального образования; выявление и активизация потенциала новых точек роста;

Стратегия социально-экономического развития позволяет сконцентрировать инвестиционные ресурсы на приоритетных направлениях. Определить точки роста, развитие которых принесет наибольший эффект. В свою очередь, точки роста позволят создать в регионе целые кластеры – группы взаимосвязанных, территориально сконцентрированных организаций (производителей, поставщиков комплектующих, услуг, научно-исследовательских учреждений и других организаций, взаимодополняющих и усиливающих конкурентные преимущества друг друга). Развитие ключевых элементов кластера позволяет стимулировать развитие взаимосвязанных секторов экономики, эффективно концентрировать ограниченные ресурсы регионального бюджета, источники федерального центра и частных инвесторов на ключевых направлениях.

Возвращаясь к тезису о точках роста муниципальных образований как основе Стратегии развития региона, можно говорить о важности территориального аспекта в программах, проектах и других механизмах реализации приоритетов социальной и экономической политики на всех уровнях. Стратегический приоритет через механизм точек роста получает конкретный территориальный адрес. Его успешная реализация, обеспеченная за счет консолидации интересов и ресурсов региональных и муниципальных уровней власти, будет еще одним шагом вперед по пути развития области в целом и укрепления экономической базы органов местного самоуправления на её территории.

Для проведения работ по стратегическому анализу и выбору точек роста экономики муниципального образования при написании Стратегий развития МО формируются специализированные рабочие группы. В состав группы должны входить ведущие эксперты по всем подсистемам муниципального образования. Выработан механизм формализованного поиска потенциальных точек роста.

Для определения точек роста муниципальных образований используется методика матриц инцидентности. Согласно методике, определяются области систем муниципального образования, позволяющие выделить наиболее значимые - поля максимального потенциала. Матрица инцидентности позволяет провести анализ взаимодействия подсистем муниципального образования и его потенциальных возможностей. Для обоснования точек роста муниципального образования определяются области максимальных возможностей и угроз, для чего полученные матрицы пересортировываются — элементы и идентифицированные экспертами характеристики систем, получившие максимальные баллы, переносятся в центр матрицы, образуя соответствующую область точки роста в каждой системе. Границы этих областей определяются на уровне 60 %. В матрицах возможностей определяются потенциалы, получившие максимальные баллы

(выделяются рамкой). Аналогичным образом производится сортировка матриц по угрозам. При этом элементы систем переставляются в соответствии с пересортированными матрицами по возможностям. Накладывая матрицы угроз на матрицы возможностей можно выделить возможности, находящиеся в зоне минимального и максимального риска. Далее формируется перечень инвестиционных проектов, в котором указываются необходимые мероприятия по переходу из зафиксированного существующего состояния муниципального образования в заданное стратегией будущее состояние. Формирование перечня проводится посредством анализа эталонного муниципального образования, имеющего аналогичную, экономически функционирующую точку роста. Определяется привязка муниципального образования к анализируемому — учитываются и специфические факторы. Выстраивается структура и экономическая модель точки роста. На основе модели составляется список необходимых инвестиционных проектов (создание отсутствующих, либо развитие имеющихся элементов структуры), оценивается их экономическая эффективность. Возможно формирование интегрального индекса «точек роста» муниципального образования, отражающего состояние и динамику развития системы в целом. Совмещение методики теории устойчивого развития и традиционной модели стратегического SWOT-анализа позволило фрагментировать модель МО на 6 подсистем, элементы которых обладают ресурсно-ориентированной привязкой. Данная систематизация позволяет создать балльные характеристики возможностей и угроз МО и на основе матриц инцидентности определить максимально реализуемые потенциалы развития. Адаптация из корпоративного сектора модели классификатора стратегий дает возможность идентифицировать точки роста на основе балльных характеристик выявленных потенциалов.

## **1.2 Региональный опыт - Московская область**

В основных положениях стратегии социально-экономического развития Московской области до 2030 г. особо выделено комплексное развитие опорных точек роста (под опорными точками роста понимаются комплексные проекты, реализуемые в рамках одного или нескольких поселений в пределах одного муниципального района или городского округа). В данном регионе выделяется три типа опорных точек роста. Наиболее многочисленный тип – это комплексные проекты развития исторических городов Подмосковья, таких как Коломна, Дмитров, Можайск, Орехово-Зуево и др. В рамках таких проектов предполагается реализация комплексных проектов благоустройства центральных частей городов и повышения экономической плотности на их территории, повышение обеспеченности и доступности базовых социальных услуг, а также реализация отдельных крупных проектов в реальном секторе экономики, которые могут внести существенный вклад в создание рабочих мест и повышение заработной платы в данном муниципальном образовании. Второй тип опорных точек – наукограды Московской области, развитие которых будет стимулироваться созданием технико-внедренческих особых экономических зон и многоканальной поддержкой реализации инновационных проектов. Третий тип опорных точек – новые населенные пункты, которые будут реализовываться как проекты комплексного освоения территорий с единовременным созданием градообразующей базы (рабочих мест) и жилья. Опорные точки роста планируется сформировать на всех крупнейших радиальных магистралях Московской области.

В качестве опорных точек роста выступают крупнейшие исторические города, расположенные на «вылетных» магистралях (по два на каждой – в дальнем и среднем поясе), а также 8 наукоградов. На территориях с наиболее разреженной сетью крупных населенных пунктов могут формироваться новые населенные пункты, интегрирующие создание рабочих мест и жилья (пример – Новый Город в Рузском районе). Всего в качестве опорных точек

роста выделяется 26 муниципальных образований (городских округа и поселения).

Правительство Московской области проводит ежегодные конкурсы «Территории роста», на которых осуществляется конкурсный отбор лучших концепций по развитию территорий муниципальных образований Московской области. Это один из ключевых этапов конкурсного отбора лучших проектов по развитию территорий муниципальных образований Московской области. Мероприятие организуется Министерством экономики и финансов Подмосковья совместно с Министерством инвестиций и инноваций Московской области и школой управления «Сколково».

В первую очередь определяются точно команды, которые будут наиболее сильны в инвестиционном плане, смогут подтянуть за собой территории, в том числе, сопредельные. Точка роста - это определённый локомотив, который за собой тянет и экономику, и социальные, и многие-многие другие отрасли, которые могут успешно развиваться в дальнейшем.

В бизнес-школе «Сколково» проектные команды муниципалитетов могут изучить лучшие практики разработки и реализации проектов, а также получить помощь квалифицированных экспертов при доработке своих концепций. Образовательная программа продолжается до полугода, состоит она из 5 учебных модулей и включает детальную проработку проектов на территориях.

Результатом программы является принятие концепции у губернатора в отношении определённой точки роста, и уже совместная работа по определению, нахождению ресурсов и реализации, соответственно, тех или иных проектов.

Муниципалитеты принимают активное участие в конкурсе: всего было получено 50 конкурсных заявок, основными направлениями которых были:

туризм и рекреация, промышленность, высокие технологии. Конкурсная комиссия, состоящая из представителей министерств и ведомств региона, а также приглашенных экспертов, выбрала наиболее перспективные проекты.

По результатам подготовленных концепций отбираются 10 муниципалитетов, которые представили концепции, где можно увидеть не столько какую-то экономическую, инвестиционную привлекательность проекта, были определены те команды, которые имеют серьёзные компетенции, обладают самым составом команды, способным реализовать инновационные центры. Что придётся реализовывать, какими точками роста обладает тот или иной муниципалитет, какие отрасли для развития можно предложить инвестору, необходимо определить по результатам обучения. Работа муниципалитета крайне важна с точки зрения привлечения инвестиций, потому что на муниципалитете все начинается и на муниципалитете все заканчивается - либо он успешный, либо не успешный. Муниципалитет - это зачастую первое место, куда приходит инвестор. И муниципалитет, если он успешен, оставляет этого инвестора на территории, если он не успешен и не может заинтересовать инвестора, он теряет его и теряет точки экономического роста. Программа позволяет найти не только 10 точек роста, но и найти отрасли, которые станут локомотивами Подмосковья, при интенсивном развитии будет получен поступательный эффект не только в отношении 10 муниципалитетов, будет усилен экономический потенциал всего региона. По итогам программы в «Сколково» каждая команда представляет завершённую концепцию развития своей территории, включающую финансово-экономическую стратегию, социальные решения, маркетинговое исследование, анализ основных видов рисков, логистическую составляющую и план-график реализации проекта. В качестве поощрения победители получают на реализацию проекта гранты, общий фонд которых составляет 1 млрд. рублей, и финансирование в рамках государственных программ Московской области.

Ключевыми направлениями роста экономики Подмосковья в ближайшие годы станут развитие аэропортовых и туристических кластеров, деловых центров и транспортных хабов. Пять направлений, которые предлагаются для развития: аэропортовые кластеры, туристические кластеры, деловые центры, промышленные кластеры, транспортно-логистические хабы. Это ключевые направления роста экономики региона на 2018–2023 годы. Кроме того, в Подмосковье реализуется сельскохозяйственный потенциал территорий. Все это дает региону новые рабочие места, делает Московскую область самодостаточной и туристически привлекательной. Важными представляются каналы сбыта сельхозпродукции.

Участниками обучающего курса в «Сколково» стали авторы лучших проектов по развитию территорий муниципалитетов Подмосковья. Из 67 муниципальных образований региона в конкурсе участвовали 50. Комиссия, состоящая из представителей министерств и ведомств Московской области, а также приглашенных экспертов, выделила 10 наиболее перспективных проектов. Они предполагают развитие туризма, промышленности, высоких технологий, логистических хабов и деловых центров. Лучшие разработки по развитию своих территорий представили Волоколамский, Воскресенский, Одинцовский районы, городские округа Богородский, Дмитровский, Коломенский, Зарайск, Луховицы, Озеры, Орехово-Зуево, Королев, Домодедово, Балашиха и Реутов.

### **1.3 Агентство стратегических инициатив (АСИ) – подход к точкам роста**

Участники стратегической сессии АСИ в г. Москве сформулировали положение, согласно которому развитие креативных индустрий войдет в повестку работы правительства, а в регионах будут созданы точки роста для творческой экономики, исходя из территориальных особенностей,

уникальных компетенций и отраслевой специфики. Повестка внесена в работу Правительства уже в настоящее время. Разработаны программы - системы мер поддержки креативных индустрий.

Правительство РФ рассмотрит механизмы привлечения креативных индустрий в развитие сельских и природных территорий, но необходимо проработать, каким образом обеспечить такое взаимодействие. Например, по сельским территориям - через госпрограмму комплексного развития сельских территорий Минсельхоза России, а по нацпаркам - через Минприроды.

Генерируемый креативными индустриями человеческий капитал и стимулируемые ими дополнительные инвестиции помогут внести вклад в реализацию указа президента России «О национальных целях развития страны до 2030 года». Необходимо усовершенствовать инфраструктуру для экологического туризма в особо охраняемых природных территориях (ООПТ), которые занимают порядка 13% всей территории страны, и привлечь до 10,3 млн. посетителей таких по-настоящему уникальных для страны и мира мест к 2024 году. При имеющейся базе отрасль экотуризма не стала до конца привлекательной, ежегодный общий доход от туристской деятельности учреждений ООПТ за 2019 год составил всего 1 млрд. рублей.

Креативные индустрии также должны найти свое отражение и в реализации программ комплексного развития сельских территорий. Разработка и внедрение креативных технологий применительно к сельской местности станет бесспорным фактором возрождения российской деревни – повышения занятости и деловой активности, позволит внести неоспоримый вклад в создание комфортных условий проживания.

Создать точки роста для креативных индустрий в регионах и вложиться в инфраструктуру поддержки предпринимателей в этой сфере предложила глава Агентства стратегических инициатив (АСИ) Светлана Чупшева. Сегодня в регионах создана инфраструктура поддержки малого бизнеса -

технопарки, бизнес-парки, но необходимо думать и о таких точках роста для креативных индустрий, где регионы представили бы площадки и базовую инфраструктуру для творческих ребят, для творческих коллективов, где они могли бы свои проекты реализовывать.

У региональных сообществ есть огромный запрос на участие в повестке развития своих городов – в процессе работы «Точек кипения» ведется работа, общение, реализация разных проектов и инициатив в регионах. Но нет общественных пространств, где можно было бы общаться, разрабатывать и реализовывать какие-то проекты, действительно их очень мало сегодня в городах. Есть города-миллионники, где нет проблем с коворкингами, с технопарками, где можно проводить встречи, пользоваться этой инфраструктурой, но есть тысячи городов, где этой инфраструктуры сегодня нет. Мэры муниципалитетов должны понимать, что не так много нужно такой инфраструктуры, чтобы обеспечить возможность творить и предлагать свои творческие проекты. Важным аргументом является тот факт, что креативная экономика растет в 3 раза быстрее, чем «аналоговая».

В нашей стране по регионам отсутствуют объективные данные, какую долю в региональной экономике занимает креативная индустрия. В настоящий момент только по Москве возможно произвести подсчеты, приведены цифры и по Республике Саха (Якутия). Там функционирует своя киностудия, ряд фильмов выигрывают на международных фестивалях. Это и IT - технопарки, такая точка роста, которую сегодня власти и коллеги развивают и действительно привлекают молодежь в эти направления, и анимация, и кино-индустрия, и ряд других. Потенциальными мерами поддержки для креативного сектора экономики могут стать специальные налоговые режимы, защита интеллектуальной собственности и льготы на использование инфраструктуры.

Первый закон, который креативным индустриям нужен в настоящий момент, это защищенность и доступность сервисов в области

интеллектуальной собственности. Налоговые режимы для креативных индустрий не работают. Три проблемы: НДС на лицензионное соглашение - когда создается анимационный фильм, программное обеспечение, дизайн одежды, нужно купить интеллектуальные права, и это облагается НДС. Второе - это вознаграждение авторам, третье - это восстановление нематериальных активов. Еще один важный блок - вопросы инфраструктуры - кластер, сельская территория. Необходимо снизить налоги, ставки, кадастровую стоимость для таких креативных кластеров и территорий.

#### **1.4 Региональный опыт - Республика Татарстан**

Республика Татарстан ведет активную работу по формированию перспективных точек роста, которые будут способствовать развитию как в ближайшей, так и в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Прежде всего это Камский инновационный территориально-производственный кластер ("ИННОКАМ"), признанный Минэкономразвития России одним из 12 наиболее успешных инновационных кластеров страны, и определенный основным "центром притяжения" экономики республики на ближайшие десять лет. Продукция "ИННОКАМа" широко представлена на российском и мировом рынках. Здесь производится 45 процентов российских синтетических каучуков, 57 процентов полимеров стирола, а также каждый третий российский грузовой автомобиль и каждая вторая российская грузовая шина. Продолжается активное развитие особой экономической зоны промышленно-производственного типа "Алабуга", в которой только в этом году появились три новых резидента и введены в эксплуатацию семь новых предприятий. Сегодня на территории ОЭЗ функционируют 57 резидентов и 30 предприятий ведут промышленно-производственную деятельность. Резидентами вложено более 121,4 миллиарда рублей инвестиций, создано свыше 6,7 тысячи рабочих мест. В стадии интенсивного развития находятся город Иннополис и особая экономическая зона технико-внедренческого типа "Иннополис". Сейчас резидентами являются 77 компаний и девять компаний-

партнеров, которые уже инвестировали более 5,7 миллиарда рублей. С 2017 года число резидентов увеличилось более чем вдвое. Кроме того, развивается вторая площадка экономической зоны в Лаишевском районе, резидентом которой является крупнейшая российская ИТ-компания - ICL. В качестве перспективных обозначены новые точки роста развития агропромышленного комплекса в Татарстане - кормовые центры и цифровизация управления стадом. При рассмотрении Казанской и Набережночелнинской агломерации обращает на себя внимание факт, что локомотивами развития промышленности по-прежнему остаются предприятия нефтяной и нефтехимической промышленности: "Татнефть", "ТАИФ-НК", "Нижнекамскнефтехим", "Казаньоргсинтез" и другие. Основными точками роста муниципальных образований Республики Татарстан названы и точки сельского и экологического туризма, в Госкомитете по туризму РТ рассчитывают на положительную динамику турпотока до 7% по итогам 2020 года.

## **Раздел 2. Полученные результаты и их обсуждение**

В результате работы на данной темой был сформирован пул экспертов, в который вошли преподаватели и сотрудники Воронежского государственного университета, Тамбовского государственного университета имени Г. Р. Державина, Комитета гражданских инициатив (Фонда Кудрина), Фонда «Институт экономики города», ИОГВ и муниципальных образований региона, сотрудники и преподаватели ВУЗов области. Всего было отобрано 20 экспертов по данному направлению.

Нами были подготовлены экспертные листы с предлагаемыми вариантами возможных точек роста муниципальных образований Ульяновской области. Помимо предложенных вариантов, в оценочном листе была внесена возможность добавления новых точек роста, которые могли предлагаться непосредственно самим экспертом. В том числе это могли быть

«потенциальные» точки роста, выявленные в результате новых региональных исследований (экспедиционных, архивных, по результатам космического мониторинга, ГИС-анализа и т.д.). Каждый эксперт оценивал точку роста по десятибалльной шкале, в результате каждая отдельная точка роста могла набрать максимум 200 баллов. Предусматривалась возможность добавления «событийных» точек роста. В результате проделанной работы нами в итоге были выделены 100 точек роста муниципальных образований региона, в Приложении приводятся результаты экспертного голосования (Прил. 1). Помимо уже существующих точек роста, представлены и потенциальные точки развития. Точки роста были сгруппированы по 4 крупным блокам - «Промышленные точки роста», «АПК», «Туризм, культура, событийные мероприятия» и «Экология и здоровый образ жизни».

По результатам экспертной оценки промышленные точки роста представлены кластерами, промышленными парками, существующими производствами и т.д. Однако часть точек роста была предложена экспертами впервые на основе имеющихся у муниципальных образований потенциалов. Блок АПК содержит точки роста, выделенные экспертами из существующих производств (в том числе, где планируется модернизация), реконструированных объектов, кластеров, инвестиционных площадок и флагманских проектов. Блок «Туризм, культура, событийные мероприятия» включил в себя событийные мероприятия, которые проводятся или планируются к проведению в регионе, новые туристические объекты, международные конкурсы и фестивали, которые возможно провести на территории региона. Блок «Экология и здоровый образ жизни» содержит информацию о создаваемых объектах спортивной инфраструктуры на территории муниципальных образований Ульяновской области, флагманских проектах муниципальных образований региона.

Многие из потенциальных точек роста выявлены на основе региональных исследований (экспедиционных, архивных и т.д.), результаты

которых были представлены совсем недавно. Например, «Центр культуры и туризма им. художника фирмы Фаберже В. И. Зуева». Место рождения В. И. Зуева и его жизни после 1917 года были определены В.В. Скурловым несколько лет назад (с. Кременки Старомайнского района и р.п. Чердаклы). Или Достопримечательное место «Историко-археологический заповедник «Старая Майна», созданное в 2013 г. Первоначально это были результаты работ московских и казанских археологов, забытые и утраченные. Вокруг этих объектов может сложиться вполне определенная туристическая инфраструктура. Несомненная точка роста – это и музей М. А. Сулова в с. Шаховском. На базе музея возможно проведение школ молодого политика, тематических конференций международного масштаба. Сохранившиеся объекты в с. Шаховском – храм Покрова Пресвятой Богородицы, школа, где М. А. Сулов учился, музей истории села, дома с сохранившейся деревянной резьбой и т.д.- позволят создать новые туристические маршруты. Другой пример – с. Богдашкино Чердаклинского района. Здесь яркая событийная точка роста – фестиваль культуры поволжских немцев. С реконструированным бытом, жилищами, с традиционной кухней, музыкой, танцами, играми и праздниками. Многие ученые выделяют германский этнический компонент в составе именьковской археологической культуры на территории нашего региона уже с IV века н.э. Возможно сделать это в исторической ретроспективе, буквально за два минувших тысячелетия. Значительно усиливает позиции известная Богдашкинская минеральная вода и местная сельскохозяйственная продукция. Имея такой потенциал, фестиваль может стать уникальным на территории всей страны.

Для выявления потенциальных точек роста использовался и рейтинг муниципальных образований Ульяновской области по качеству жизни. На основе рейтинга в районах с минимальными значениями показателей в том или ином направлении предлагалось создать

точки роста, для ликвидации негативных последствий отставания муниципального образования.

Свои точки роста можно найти в каждом муниципальном образовании или отдельно взятом поселении региона. Иногда нужны серьезные научные исследования, но многие из них давно известны. Одна точка роста буквально тянет за собой другую, формируя своеобразный каркас. Например, заповедник «Старая Майна» дополнился событийной точкой роста – реконструкторским фестивалем «Волжский путь». Однако его наполнение должно быть основано на местных, локальных результатах раскопок. Следующие логичные шаги – музей под открытым небом и археологическая база для археологов.

Аналогичный подход использовался в Бизнес-школе «Сколково» при выявлении новых точек роста для территории Московской области. Отметим, что там проводятся уже ставшие традиционными ежегодные конкурсы «Территории роста», на которых осуществляется конкурсный отбор лучших концепций по развитию территорий муниципальных образований Московской области. Проектные команды муниципалитетов могут изучить лучшие практики разработки и реализации проектов, а также получить помощь квалифицированных экспертов при доработке своих концепций. Подобную практику мы предлагаем транслировать и на территории нашего региона. Прделанная нами работа может стать основой для их проведения на территории Ульяновской области. Возможно произвести предварительную оценку потенциальных точек роста экономики муниципальных образований. Стратегическое муниципальное планирование позволяет более результативно определять точки роста, развитие которых принесет наибольший эффект. Анализ внутренней среды муниципального образования направлен на выделение новых возможных направлений и точек роста. Предлагается разработка рекомендаций для выявления приоритетных направлений и мероприятий развития конкурентоспособности

муниципальных образований в целях формирования новых точек роста развития региона. Реализация данных проектов позволит снизить уровень безработицы, создать новые рабочие места, привлечь дополнительные инвестиции для районов.