

## Командная игра

Эффективная экономическая политика – одно из неперенных условий успешности экономического развития. Как в Татарстане подходят к ее формированию, на что обращают внимание при реализации. Об этом говорится в интервью помощника президента Республики Татарстан А. Р. Хайруллина.

*Ключевые слова:* экономическая политика, комплексное развитие региона, государственные закупки, инвестиционный климат

Первый президент Татарстана М. Ш. Шаймиев более 20 лет посвятил созданию и отлаживанию эффективной системы управления республикой. В современных экономических условиях эти подходы остаются актуальными, позволяя региону эффективно развиваться и привлекать инвестиции. Об основных принципах управления и экономической политики в Татарстане журналу «ЭКО» рассказывает **помощник президента РТ по экономическим вопросам, кандидат социологических наук А.Р. ХАЙРУЛЛИН.**

*– Айрат Ринатович, в чем, на Ваш взгляд, заключается секрет успешного управления экономикой региона?*

– В первую очередь успех определяют команда, ее настрой на достижение цели, ее слаженные действия. В Татарстане такая команда создана первым президентом М. Ш. Шаймиевым, и этот курс продолжил ныне действующий президент республики Рустам Нургалиевич Минниханов. Без преувеличения, весь руководящий аппарат: все сотрудники министерств и ведомств, все руководители предприятий, районов не только прекрасно понимают, куда мы стремимся, на что направлены все наши новации, каждый из них в зоне своей ответственности работает на этот результат – повышение качества жизни в республике. При этом во главу угла ставится экономика – модернизация производства, создание новых рабочих мест, повышение производительности труда и т. д., потому что весь тот круг социальных вопросов: здравоохранение, образование, экологическая культура, которые требуют внимания со стороны государства, невозможно решать, не имея на то финансовых, экономических возможностей.

И, конечно же, промышленная политика у нас взаимосвязана с социальной, с политикой в области здравоохранения и образования. То есть второй фактор успеха – это системный, комплексный подход.

Простой пример. Сегодня до 50% продукции Татарстана идет на экспорт, то есть нашим предприятиям приходится

конкурировать на глобальных рынках, и на повестке дня остро встает вопрос повышения производительности труда. Ни для кого не секрет, что в России производительность труда отстает от уровня ЕС минимум на 30%, а от наиболее развитых стран – на все 40–50%. Мы проанализировали, какова производительность труда на наших ведущих промышленных предприятиях, сравнили ее с базовыми показателями европейских концернов и поставили задачу поэтапно достичь европейского уровня. Для этого сформирована долгосрочная целевая программа<sup>1</sup>, в рамках которой предусматриваются два направления: а) обеспечение модернизации производства – для этих целей у нас заключено соглашение со Сбербанком о финансировании проектов в рамках программы; б) сокращение издержек за счет организационных мер: оптимизация численности, выстраивание логистических цепочек, перевод на аутсорсинг непрофильных задач и т. п. – по этому направлению разработаны рекомендации для предприятий с учетом мирового опыта и местной специфики.

Что при этом происходит в образовании? Мы прекрасно понимаем, что переход на новые современные технологии, развитие новых базовых отраслей (а такая задача тоже стоит перед республикой в стратегической перспективе) невозможны без мощного кадрового потенциала, а значит, особое значение приобретает модернизация системы образования. Мы разработали республиканские стандарты образования с тем расчетом, чтобы выстроить единую образовательную цепочку обучения – от детского сада до вуза. Если воспитание и образование детей дошкольного возраста организовано грамотно, у ребенка своевременно формируются базовые качества личности (мышление, память, внимание, воображение и речь). Именно они позволяют ребенку успешно обучаться не только в начальной школе, но и на последующих ступенях развития. Иными словами, то, что мы получили в дошкольном возрасте, оказывает влияние на нашу дальнейшую жизнь

Естественно, проведено мощнейшее обновление материально-технической базы. Не просто ремонт (хотя и на ремонт

---

<sup>1</sup> Программа «Повышение производительности труда на предприятиях машиностроительного и нефтехимического комплексов Республики Татарстан на 2013–2016 годы». Утверждена постановлением Кабинета министров РТ от 13.02.2013 № 99.

ежегодно направляются 2,5 млрд руб.) – мы качественно меняем техническое оснащение учебных заведений. Приобретаются новые учебно-методические материалы, внедряются современные технологии по всем уровням обучения. Например, компьютеризация школ. Очень часто под этим подразумевается покупка компьютеров для класса информатики и подключение к сети Интернет. В Татарстане на сегодня все учебные классы школ – от столицы до самых дальних сел – оснащены Wi-Fi-точками. У всех учителей (а у нас их порядка 45 тыс.) есть ноутбуки. Создана единая электронная библиотека учебных материалов, доступная учителям и школьникам.

Системе высшего образования был дан мощный стимул к развитию в 2011 г., когда Казанский университет получил статус Приволжского федерального университета, а Казанский технический университет имени Туполева и Казанский технологический университет стали национальными исследовательскими университетами.

*– В том, что касается школ и детских садов, значительно облегчает работу республиканский статус – в рядовых субъектах РФ все немного сложнее с образовательными программами. Но высшее образование – это вообще прерогатива федеральной власти. Ректоры назначаются Москвой, у регионов нет рычагов влияния на них...*

– Во-первых, федеральные образовательные стандарты для школ никто не отменял, и мы их строго выполняем как субъект Российской Федерации. Хотя, действительно, региональная специфика присутствует, например, у нас все дети, независимо от национальности, изучают татарский язык. А во-вторых, что касается вузов, ректоры, конечно, утверждаются в Москве, но живут и работают они у нас, разделяют наши ценности, наши взгляды на развитие республики, их студенты проходят практику на наших предприятиях, мы со своей стороны всегда идем им навстречу в решении каких-то социальных, финансовых вопросов. Предмет нашей особой гордости – Деревня Универсиады. На её территории расположены 28 жилых корпусов общей вместимостью более 14,5 тыс. мест. На сегодняшний день здесь расположен кампус Казанского федерального университета и Поволжской государственной академии физической культуры, спорта и туризма.

Мы согласовываем свои планы с федеральным министерством, наши университеты открывают на ведущих предприятиях филиалы кафедр, совместные лаборатории. Больше того, в республике создан трехсторонний образовательный консорциум, в котором участвуют государство (в лице Республики Татарстан), вузы и предприятия. В его рамках идет целевая подготовка кадров для промышленности. Вузы берут на себя обучение определенным навыкам, компетенциям, государство несет часть затрат по подготовке специалистов, а предприятия гарантируют их трудоустройство...

Далее. Если помните, в 1990-е годы для многих регионов, и для Татарстана в том числе, была актуальна так называемая «утечка мозгов». Так вот, сегодня, чтобы наши лучшие кадры – талантливые ученые, квалифицированные специалисты – не стремились куда-то уехать, мы создаем все необходимые условия для комфортного проживания в Татарстане. У нас самая высокая средняя зарплата в Приволжском федеральном округе, в последние годы очень сильно изменилась социальная, спортивная инфраструктура (здесь, конечно, мощный толчок развитию дала Универсиада). Мы активно строим жилье. По объемам жилищного строительства (2,4 млн м<sup>2</sup> в 2013 г.) Татарстан занимает 1-е место в ПФО. При этом существенная часть квартир (в 2014 г. – 398 тыс. м<sup>2</sup>) предназначена для реализации по программе социальной ипотеки. В этой программе стоимость квадратного метра жилья составляет 27–30 тыс. руб. с чистовой отделкой, ипотека выдается под 7% годовых.

– *Каким образом этот механизм функционирует? Строите коммуникации за счет бюджета? Компенсируете банковские проценты?*

– У нас существует Государственный жилищный фонд при президенте Республики Татарстан<sup>2</sup>, в который предприятия безвозмездно отчисляют определенную сумму. На эти средства фонд строит жилье и 45% передает предприятиям для дальнейшего распределения среди очередников, остальное приобретают по социальной ипотеке работники бюджетной сферы. Программа

---

<sup>2</sup> ГЖФ РТ основан 30 марта 1995 г. указом президента РТ № 213 «О мерах по развитию жилищного строительства в Республике Татарстан». Является крупнейшим в республике заказчиком-застройщиком. См.: URL: <http://www.gijfondrt.ru/about> (дата обращения: 14.11.2014)

реализуется с 2005 г. За это время построено уже более 80 тыс. квартир по всей республике, не только в Казани. Получив жилье, предприятие самостоятельно решает, кому из сотрудников его предоставить и на каких условиях. Кроме того, никто не мешает предприятиям, которые хотят обеспечить своих специалистов, самостоятельно строить жилье или покупать его на рынке.

– *Но все-таки откуда 27–30 тыс. руб./м<sup>2</sup>?*

– Это фактически себестоимость. Фонд – некоммерческая организация, его задача – не зарабатывать, при этом, будучи заказчиком, он строго отслеживает цену стройматериалов, стоимость подрядных услуг. К тому же он, как правило, ведет комплексную типовую застройку, и это тоже влияет на стоимость квадратного метра.

А в 2012 г. фонд запустил еще одну интересную программу – строительство арендного жилья. В 2014 г. будут сданы 843 такие квартиры в «Иннополисе». Это небольшие благоустроенные квартиры, предназначенные в первую очередь для иногородних специалистов, приехавших на 3–5 лет по служебным делам, а в перспективе – и просто для молодых специалистов, у которых пока небольшие семьи. Дома будут оставаться на балансе жилфонда. Наша задача – к 2016 г. вводить не менее 10% арендного жилья в общем объеме жилищного строительства. Это позволит создать маневренный фонд для обеспечения жильем работников новых и растущих старых предприятий...

Мы недавно приступили к разработке Стратегии развития Татарстана до 2030 г., там все эти вопросы – экономического, социального, пространственного развития, привлечения человеческого капитала, качества образования и т. д. – будут увязаны в одном документе. Но реализация отдельных направлений в рамках стратегии идет уже сейчас. Стратегическое видение и работа на опережение – это еще один экономический постулат успешного развития.

– *Вы можете этот принцип продемонстрировать на более локальном примере – не в масштабах всей республики, а на уровне города, муниципального района?..*

– Яркий пример такого подхода – развитие Камского инновационного территориально-производственного кластера. Он расположен в Закамской экономической зоне, где находятся наши крупнейшие предприятия – «КамАЗ», «Нижекамскнефте-

хим», «Танеко», а также ОЭЗ «Алабуга» с ее высокотехнологичными производствами. На территории кластера сегодня производится почти половина промышленной продукции Татарстана – на сумму около 700 млрд руб. (в целом по республике – 1,55 трлн руб.). Мы ставим задачу к 2020 г. увеличить объем выпуска в кластере до 2 трлн руб. И это не какие-то умозрительные расчеты. Программа развития кластера написана очень подробно. Мы знаем до 2020 г. планы наших предприятий, знаем, сколько трудовых ресурсов им потребуется, какую транспортную, инженерную, социальную инфраструктуру необходимо создать. Для управления и координации всеми процессами создано партнерство «Камский инновационный территориально-производственный кластер», которое рассматривает все ведомственные программы, реализуемые в республике, и синхронизирует их с программой развития кластера.

Мы с точностью до недели и до последнего рубля знаем, что, когда и за какую стоимость мы должны сделать, когда, куда и на какие средства будут проложены дороги, подведены инженерные коммуникации, энергетическая инфраструктура, построена новая железнодорожная ветка. У нас есть специальное соглашение с «РЖД», раз в квартал мы проводим с руководством дороги совещания и смотрим, как выполняются планы по расширению транспортной инфраструктуры, какая необходима помощь с нашей стороны, например, в части землеотвода, переноса каких-то объектов...

*– Не приходилось ли при этом сталкиваться с конфликтом интересов? В Сибири некоторые губернаторы жалуются, что крупные федеральные компании, та же «РЖД», к примеру, не всегда идут навстречу региональным властям в определении приоритетности своих региональных проектов...*

– Речь же не идет о том, что мы попросили «РЖД», а они делают. Чтобы заниматься инфраструктурой, нужно видеть потенциал. Если руководитель компании понимает, что у него реально возрастут объемы на этом направлении, увеличится прибыль, у него включаются экономические стимулы. Это механизм баланса интересов всех сторон. Наше дело как координатора – обеспечить бесперебойное функционирование этого механизма. Надо взаимодействовать: убеждать, приводить аргументы, показывать предыдущие практики, выстраивать командную работу.

Мы знаем, какие требования у «РЖД» по землеотводу, в части обоснования инвестиций. Они, исходя из всей предыдущей практики, знают, что в указанные сроки получают увеличение объема перевозок на заранее известную величину. Тут все прозрачно, все взаимовыгодно. Экономика – лучший рычаг, а рост прибыли – лучший аргумент.

*– В переговорах с частным бизнесом вы тоже используете экономические аргументы? Или, коль скоро крупнейшие предприятия контролируются государством, проще прибегать к административному воздействию, учитывая, что конъюнктура глобальных рынков, на которых они работают, не всегда совпадает с поставленной задачей увеличения объемов выпуска?*

– Во-первых, кроме государства у многих предприятий есть и другие собственники. Во-вторых, если говорить о крупных инвестиционных проектах, экономику нельзя не учитывать. И мы, конечно, встречаемся с собственниками, подписываем с ними соглашения. Правительство республики берет на себя ряд обязательств, допустим, по подготовке кадров, по определенным заказам (о снятии административных барьеров, выделении энергопомощностей я не говорю – это само собой разумеется). А собственник берет на себя обязательства по освоению выпуска новой продукции. Эти соглашения прорабатываются каждый раз индивидуально, на взаимовыгодных условиях.

Да, действительно, рыночная конъюнктура не всегда складывается благоприятно для наших предприятий. Но конъюнктура сегодня одна, завтра другая, а мы как государство должны видеть стратегическую перспективу и всегда быть готовы помочь предприятиям преодолеть временные трудности, чтобы в будущем они могли выиграть. Например, наш судостроительный завод сегодня большую часть продукции реализует по гособоронзаказу. Но, во-первых, так было не всегда, и в трудный период мы размещали на заводе заказы на изготовление металлоконструкций для наших мостостроителей. Во-вторых, рассчитывать только на оборонзаказ неправильно, и когда завод решил занять свободную на сегодня нишу гражданского судостроения, мы его в этом поддержали. Часть его новой продукции мы уже продали – в Ямало-Ненецкий АО, Красноярский край и в Архангельскую область.

*– Говоря «мы», Вы имеете в виду правительство республики? Вы сами помогли продавать?*

– Конечно. Говоря «мы», я имею прежде всего ввиду лично Президента Республики Татарстан Р.Н. Минниханова, благодаря неумемной энергии которого реализуются все программы и начинания в республике.

– *Я слышала, у вас есть еще интересный опыт по закупке инновационной продукции для государственных нужд. Можете в двух словах описать, в чем его суть?*

– Если в двух словах, то при подготовке закупочной документации учитывается стоимость не только самого продукта, но и эксплуатации – так называемые контракты жизненного цикла. Сейчас закон 44-ФЗ «О контрактной системе» позволяет это делать. Здесь главное – информированность всех сторон: заказчиков, подрядчиков, поставщиков. Для этого мы организуем специальные обучающие семинары, «круглые столы», на которых рассматриваются те или иные технологические новинки, обсуждается тот эффект, который они могут дать.

– *А все эти проектные организации, строительные подрядчики самостоятельно включаются в процесс внедрения новых технологий, или по наводке из правительства: дескать, обратите внимание на такой-то продукт, который будет у нас производиться.*

– Нет, это все идет единым фронтом. Тут опять я должен сказать о команде. Что такое команда? Это когда каждый человек на каждом этапе знает, куда он идет и что делает, чтобы продвигаться всем вместе к общей цели. Зачем давать указания из правительства проектному институту? Там есть свои руководители, свои опытные ГИПы, проектанты. Они видят, что появился новый инновационный материал, который может дать хороший эффект, так почему они должны пользоваться морально устаревшими технологиями? Точно так же заказчик, неважно – государственный или частный, объективно заинтересован в том, чтобы упростить свою работу, улучшить свой продукт, распространить эту практику на весь Татарстан. Заказчик в первую очередь заинтересован – не чиновник. У меня в голове не укладывается, что может быть по-другому.

– *С какими регионами России вы конкурируете за инвесторов?*

– Мы с регионами не конкурируем. Так вопрос вообще не стоит. В конечном итоге инвестор принимает решение, исходя из своих собственных соображений. Раз он выбирает Татарстан,

значит, тут есть определенные факторы, которые позволяют развивать здесь бизнес более эффективно, чем в другом месте. В нашу пользу говорят близость рынков, развитие транспорта – речного, автомобильного, железнодорожного, обеспечение широкой кооперации. От нас до Москвы всего 800 км – 1 час лёта, 11 рейсов ежедневно. Есть широкая сеть прямых международных рейсов. У нас достаточно емкий внутренний рынок, но плюс к тому мы всегда отдаем приоритет местной продукции при государственных закупках, готовы помочь в ее продвижении за пределами региона...

Но при открытии новых производств вопрос заключается не только в налоговых преференциях. Должны быть еще и человеческие ресурсы, уровень образования, наконец, уровень социального комфорта... Знаете, есть такая шутка (в которой большая доля правды): когда сотруднику глобальной компании предлагают возглавить отделение в другой стране, с кем он посоветуется в первую очередь – ехать ему в Россию или не ехать? Он спросит у жены. А жена прежде всего поинтересуется не уровнем налогов, а «где мы будем жить, где будут учиться наши дети, что мы будем делать вечерами»? В чистое поле никто свою семью не повезет, какие бы налоговые преференции там ни были. Поэтому, например, в ОЭЗ в сентябре 2014 г. мы открыли международную школу, где дети могут обучаться на английском языке, начиная с 4–5 лет. Директора пригласили из Британии, чтобы он весь процесс выстроил по международным стандартам, все учителя – тоже носители языка. Вторая такая школа будет открыта в Казани...

Мы строим в 5 км от ОЭЗ коттеджный поселок, где иностранные специалисты смогут арендовать жилье приемлемого уровня. То есть создаем такие условия, чтобы инвестору было здесь комфортно не только работать, но и жить, отдыхать, путешествовать и т. д. Мы каждым направлением отдельно занимаемся, смотрим, что необходимо, чтобы сюда приходили инвесторы, развивались производства. Подход такой, чтобы здесь, у нас, было все, что нужно для нормальной работы и жизни.