

# СОДЕРЖАНИЕ

Вместо предисловия. Три силы — один путь .....	7
Новая Голландия: воодушевляющий пример синергии государства, бизнеса и общества .....	13

## **Часть 1. Действующие лица территориального управления: синергия государства, бизнеса и общественности**

<b>Глава 1. Власть. Созидательное государственное управление .....</b>	<b>26</b>
Первый этап. Становление .....	28
Второй этап. Нарботка связей .....	30
Третий этап. Расширение влияния .....	32
Четвертый этап. Переоценка ценностей .....	35
Пятый этап. Сопричастность .....	37
Комплексное развитие территорий: инициатива государства, подхваченная бизнесом .....	40
<b>Глава 2. Бизнес. Созидательное предпринимательство .....</b>	<b>46</b>
Первый этап. Становление .....	46
Второй этап. Нарботка связей .....	47
Третий этап. Расширение влияния .....	49
Четвертый этап. Переоценка ценностей .....	50
Пятый этап. Сопричастность .....	51
Государственно-частное партнерство — союз власти и бизнеса для создания масштабных проектов .....	52
Сбер: преобразование территорий в масштабах страны .....	66
<b>Глава 3. Сообщества. Созидательные инициативы .....</b>	<b>72</b>
Первый этап. Становление .....	74
Второй этап. Нарботка связей .....	81
Третий этап. Расширение влияния .....	84
Четвертый этап. Переоценка ценностей .....	89
Пятый этап. Сопричастность .....	91

Пять этапов развития в деятельности Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры .....	93
«Мир на ладони»: архитектура в миниатюре .....	95

<b>Глава 4. Созидательное объединение власти, бизнеса и сообществ .....</b>	<b>102</b>
Первый этап. Становление .....	105
Второй этап. Нарботка связей .....	106
Третий этап. Расширение влияния .....	107
Четвертый этап. Переоценка ценностей .....	107
Пятый этап. Сопричастность .....	108
Три проекта Дальнего Востока .....	110

## **Часть 2. Алгоритмы и бизнес-инструменты управления территорией**

<b>Глава 1. Стратегия развития территории .....</b>	<b>123</b>
SWOT-анализ как один из инструментов оценки территории .....	124
<b>Глава 2. Целевая аудитория проекта. Развитие клиента .....</b>	<b>135</b>
Развитие клиента .....	141
<b>Глава 3. Уникальное торговое предложение .....</b>	<b>147</b>
<b>Глава 4. Брендинг территории .....</b>	<b>153</b>
Реновация домов культуры .....	167
<b>Глава 5. Репутационный маркетинг территории .....</b>	<b>170</b>
Концепция реалити-шоу «Заброшенные здания» .....	177
<b>Глава 6. Коммуникационная политика .....</b>	<b>183</b>
Вологодская область и «Серебряное ожерелье России»: успешная коммуникационная стратегия территории .....	185
<b>Глава 7. Координационный центр: инициативное звено .....</b>	<b>189</b>
Задачи координационного центра .....	191
Функции координационного центра .....	193
Роль властей в поддержке координационного центра .....	194
Роль бизнеса в деятельности координационного центра по развитию территорий .....	195
Роль общественных организаций в деятельности координационного центра по развитию территорий .....	197

## Содержание

Преимущества координационного подхода в развитии территорий .....	198
Дорожная карта работы координационного центра по развитию территорий ..	200
<b>Глава 8. Человек красит место!</b> .....	<b>203</b>
<b>Послесловие</b> .....	<b>209</b>
<b>Приложение. Социально значимые элементы территории</b> .....	<b>216</b>
<b>Об авторе</b> .....	<b>225</b>

## ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

# ТРИ СИЛЫ — ОДИН ПУТЬ

На протяжении многих лет я работала в крупной международной компании. В компанию я пришла желторотым, ничего не смыслящим в бизнесе молодым специалистом и постепенно, развиваясь вместе с ней, помогая встать на крыло многим своим коллегам, выполняя бесчисленное количество ключевых показателей, доросла до матерого, уверенного в себе профессионала.

Наша компания была широко известна. Как и многие другие ключевые участники рынка, она генерировала гигантские доходы, активно и быстро росла, без усталости сокращала расходы. Однако было то, что в корне отличало эту компанию от многих и многих коммерческих организаций, — человекоцентричность. Мне повезло не в теории, а на практике познать суть такого подхода со стороны руководства предприятия к своим сотрудникам, ведь, если говорить откровенно, многие организации и объединения декларируют ориентированность на человека (клиента, сотрудника, гражданина), но лишь единицы подкрепляют слова делами. Обратив внимание на эту особенность нашей организации, я стала изучать этот вопрос, а впоследствии выводы, к которым пришла, скрупулезно развила до понимания того, каким должен быть бизнес нового, нашего с вами времени.

Истинная человекоцентричность требует постоянной работы над собой и честности с самим собой и окружающими, она про неравнодушие, искренний интерес к людям и заботу о каждом человеке, с которым ты взаимодействуешь на повседневной основе,

неважно, о каких контактах идет речь — личных или профессиональных.

Мне было позволено при условии выполнения ключевых показателей предлагать идеи по работе с клиентами и инвестировать часть полученных компанией доходов в большие социальные проекты. Да, это еще одна особенность компаний, ориентированных на человека, — они не просто говорят о высочайшем клиентском сервисе, они осуществляют его на деле, глубоко и всесторонне вникают в потребности каждого гостя, вне зависимости от размеров его кошелька.

Человек — это сложноорганизованная вселенная, испытывающая на себе влияние разных сфер жизни, поэтому, чтобы своевременно и максимально точно отвечать на запросы клиента, важно иметь представление о многообразии его интересов. Не нужно выдергивать его из контекста большой жизни, чтобы не упустить ничего важного.

Манипулятивные инструменты взаимодействия с клиентами безвозвратно уходят в прошлое, отношения «сверху вниз» изживают себя. Новое время диктует свои принципы общения между людьми, среди которых ведущие — принципы равноправия и уважительного отношения друг к другу. Они — залог успеха любой организации, независимо от того, чем она занимается. Доверие должно лежать в основе взаимодействия с клиентами, потому что они в первую очередь обращают внимание на наши дела, нежели на слова, к тому же в нынешнем информационном шуме сложно что-либо отследить, а еще сложнее чему-то поверить.

Человекоориентированная, гуманистическая организация не рождается в одночасье: достижению этой амбициозной цели предшествуют годы удачных (и не очень) попыток. Этому есть достаточно простое объяснение: даже если руководитель компании принял решение о новом векторе ее развития, ориентации на человека, это не значит, что его команда сразу поняла, о чем идет речь. Ведь до осознания этой идеи, восприятия новых принципов корпоративной культуры нужно дорасти, а на это требуется время. Формирование нового

мировоззрения, прогрессивных взглядов не происходит в одночасье. Первопроходцами в такого рода делах, как правило, являются ключевые люди организации, после чего воспринятые ими и протестированные на себе идеи каскадируются по остальным уровням.

Ориентация на человека, постановка во главу угла интересов гражданина как представителя общества должна быть в приоритете и у властей. Находясь внутри крупного бизнеса, я часто наблюдала такую картину: бизнес и власть делают для своих клиентов (а для власти граждане — это клиенты) примерно одни и те же вещи, но называют их по-разному. Вообще, хочу заметить, что разница между этими двумя общественными силами очень преувеличена. В настоящее время они неизбежно идут на сближение, и это невероятно позитивный тренд, стимулирующий каждую сторону к использованию в полной мере всей имеющейся у нее мощи для осуществления качественных изменений в обществе.

Человекоцентричная культура всегда настроена на кооперацию, ей свойственно желание вовлечь, включить в свою работу как можно больше людей, оттого бизнесу или власти, поставившим своей задачей максимальное удовлетворение потребностей клиентов, рано или поздно приходят мысли о необходимости более тесного взаимодействия с ними. Бизнес и власть налаживают эффективную обратную связь с клиентами, активно выслушивают их мнение о своей работе, мобильно обрабатывают полученные данные, учитывают их в дальнейшей работе, сверяют свои главные инициативы с нуждами и запросами конечного пользователя, иными словами, всячески ищут контакта, а не избегают его.

Что же касается самих клиентов, то есть граждан, то самые активные из них объединяются в сообщества по интересам, и их мнение оказывается очень значимым для власти и для бизнеса, а их жажда перемен может стать мощной движущей силой на пути преобразований.

Именно **синергия трех ведущих сил** — власти, бизнеса и сообществ горожан — делает возможным качественное изменение жизни людей и территорий. Подобное единение необходимо, если

важно в одной точке собрать идеи и определить необходимые для их реализации ресурсы. В таком случае мы уходим от ситуации, когда каждая сила работает в одиночку, не находя должной поддержки и, по сути, растрачивая себя, избегаем разочарований и минуем этап забвения идей.

Этот путь, безусловно, не самый простой, ведь этим трем силам нужно договориться, прийти к единому решению, и дискуссии, происходящие между ними, часто бывают довольно напряженными. Но зато это самый верный и правильный путь для каждой стороны, если у нее есть желание расти и действовать целенаправленно, а не на ощупь продвигаться в темноте.

Ориентация на нужды человека рано или поздно приводит к тому, что наши личные приоритеты и устремления, наши таланты и ресурсы направляются в единое русло, и со временем наш личный и профессиональный рост становится невозможен вне служения людям и стране. Власти, бизнес и сообщества горожан, по сути, выполняют одну и ту же работу, даже если они определяют ее для себя по-разному и осуществляют разными способами. То, что они делают, называется «радение за повышение качества жизни людей».

В книге я подробно описываю эволюционное движение индивида от сосредоточенности на себе и своих узких интересах до служения обществу и стране, иными словами, раскрываю путь развития личности от периода детства до зрелости. Детьми доводится побыть всем, а вот психологически зрелыми взрослыми людьми становятся единицы.

Схематически процесс развития любого актора процесса преобразования территории, о котором мы говорим далее, можно представить в виде расширяющейся кверху спирали. Нижние, самые узкие ее витки символизируют первые шаги индивида, вступление его в реальный мир, прокладывание себе дороги. С каждым новым витком субъект растет, приближается к зрелости и видит смысл своей жизни в служении обществу и человечеству в целом. Ради этого делается все: открываются бизнесы, организовываются некоммерческие

общества, формируются политические партии. Если на первых витках ведется ожесточенная борьба за ресурсы и жизненное пространство, то на более высоких уже приобретает философская мудрость и талант к развитию гуманистических систем. Представленный ниже рисунок дает наглядное представление о том, через какие этапы проходит человек в своем развитии (рис. 1).

Именно приоритеты человека, масштаб его устремлений, степень ответственности за себя и других наглядно и безапелляционно показывают его психологический возраст. Эгоизм, сфокусированность на личной выгоде, желание манипулировать, постоянное

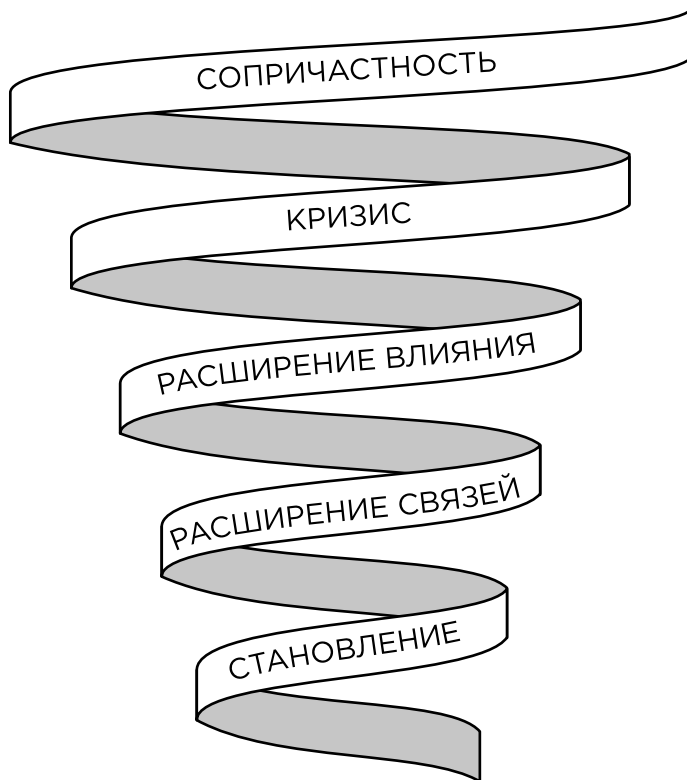


Рисунок 1. Спираль развития индивида

стяжательство, избегание ответственности — верные признаки незрелой личности. Подобное поведение не заслуживает восхищения, чтобы вести себя так, не нужно прикладывать никаких усилий. И наоборот: люди, изжившие в себе подобные недостатки и слабости, проделали титаническую работу, долго и упорно трудились, они проявили честность по отношению к себе и достойны уважения.

Все мы, попадая в хорошо выстроенную систему, соприкасаясь с той или иной корпоративной культурой, сначала жадно впитываем новые знания, ждем четких указаний и наставлений, но со временем, если хотим двигаться вперед, приходим к пониманию своей ценности, восприятию себя как личности. При этом, оставаясь сотрудниками той же самой компании, мы даем ей не меньше, а то и больше, чем она нам. Считаю эту особенность человеческой природы важной и заслуживающей того, чтобы о ней знало как можно большее число людей.

В определенный момент своей карьеры человек, достигший тех или иных высот, имеет право выдвигать гипотезы и проверять их в реальной жизни. Компания, проявляющая истинную, а не иллюзорную человекоцентричность, предоставляет своим сотрудникам такую возможность, позволяет им предлагать и опробовать на практике разные идеи. Вполне естественно, что не все эти идеи оказываются рабочими, но какая-то их часть — точно. Яркие и нетривиальные идеи, выдвинутые зрелым профессионалом, становятся базисом для серьезных преобразований в организации, поскольку позволяют по-новому взглянуть на привычные вещи. Руководителям необходимо поощрять, а не подавлять такие инициативы, бережно аккумулировать передовые идеи и реализовывать их по мере возможности.

Схожие процессы происходят и в органах власти. В настоящее время много дискуссий ведется на тему того, что полномочий (читай — ответственности) на местах должно предоставляться больше, и эта, безусловно, верная тенденция будет только усиливаться в обозримом будущем. Действительно, тренд на массовое взросление профессионалов запущен во многих сферах деятельности, но бизнес,

власть и сообщества горожан стоят особняком в этом процессе, так как способны оказать существенное влияние на состояние общества.

На данном историческом отрезке нашей стране нужен не только **созидательный бизнес**, в центре внимания которого стоял бы человек, но и **созидательное государственное управление**, при котором каждый представитель власти выполнял бы свою работу на максимуме возможностей и компетенций, исправлял бы допущенные ошибки, был нацелен на преодоление многочисленных вызовов.

## **Новая Голландия: воодушевляющий пример синергии государства, бизнеса и общества**

В сердце Санкт-Петербурга создан уникальный проект — Новая Голландия. На этом острове, появившемся при Петре I в результате прокладывания двух судоходных каналов и долгое время остававшемся недоступным для городских жителей, открылось современное пространство. В динамическом процессе трансформаций, произошедших с этим местом, были задействованы три силы — государство, бизнес и общество, и теперь это пространство является культурным и общественным центром притяжения жителей города и его гостей.

В основе преобразования Новой Голландии лежат три главных компонента: созидательное бизнес-партнерство, продуманное государственное управление и активное общество. Архитектурная реставрация, проводимая компанией Millhouse, не просто вернула острову привлекательность, но и одухотворила его, снабдила новыми функциями. Инвестор вложил в проект значительные средства, и к стратегическому и экономическому статусам объекта добавился новый, имиджевый статус. В этой инициативе по восстановлению и оживлению культурных объектов созидательный бизнес громко заявил о себе.

Плодотворными оказались и усилия властей Санкт-Петербурга по превращению некогда закрытого военного объекта в оживленный общественный центр. Правительство города, вдохновившись идеей создания нового культурного пространства и одновременно

стремясь сохранить историческое наследие, инициировало проект культурной урбанизации, в котором история и современность стали частями единой концепции.

Вклад общества в этот проект тоже неоценим. Благодаря активной включенности граждан в процесс трансформации этого пространства Новая Голландия ожила. Горожане и туристы, ставшие активными посетителями острова, погружены в созданную для них культурную атмосферу. С 2011 г., когда Новая Голландия распахнула свои двери для посетителей, было проведено более 4000 мероприятий (концерты, выставки, образовательные программы), в которых приняло участие в общей сложности около 11 000 000 человек.

Этот остров — наглядный пример эффективного переосмысления индустриального наследия. Бывшие фабрики и склады через креативные кластеры получают новую жизнь. Архитекторам и дизайнерам проекта «Новая Голландия» удалось не только сохранить исторический облик зданий, но и наполнить их современным функционалом (например, в восстановленных зданиях «Кузня», «Дом коменданта», «Бутылка», «Дом 12» располагаются кафе, магазины, студии, образовательные и культурные центры).

Решение сложных задач, стоящих перед инициаторами проекта «Новая Голландия», стало возможным благодаря единению трех сил, слаженной совместной работе государства, бизнеса и сообщества горожан. Полученный результат был высоко оценен как на местном, так и на международном уровне — на выставке Denkmal<sup>1</sup> проект был признан лучшим в разделе «восстановление архитектурных памятников».

Новая Голландия — яркий пример синергии ресурсов и творческой энергии бизнеса, государства и общества для создания уникального городского пространства. Это место теперь не только хранит память о прошлом, но и задает направление для дальнейшего развития городских культурных инициатив.

---

<sup>1</sup> Выставка, посвященная достижениям в области сохранности памятников культуры и архитектуры. Родина выставки — Германия, однако с 2011 г. с определенной периодичностью она проводится и в Москве.

\* \* \*

По природе я исследователь. Меня всегда интересовала тема успеха и неудач в бизнесе как одной из ведущих сфер человеческой жизни. Я изучала этот вопрос, разбиралась в причинах того и другого. В какой-то момент своей длительной карьеры я поняла, что достижения только финансовых целей мне недостаточно, что я хочу менять качество жизни людей и даже городов, чувствовать себя нужной, одним словом, оставить свой след в истории и сердцах людей.

Я начала искать возможности сделать то, в чем видела свое предназначение. Работая в найме, я использовала доступные мне инструменты для того, чтобы позитивно влиять на жизнь большого количества людей. В Екатеринбурге моя команда стала соединительным звеном между бизнесом, властью и горожанами. Мы выступили **координирующим центром** в совместной работе представителей трех сил. В этом союзе была выдвинута и реализована масса инициатив, желания позитивных перемен у нас с моими единомышленниками было хоть отбавляй. Мы много работали, наблюдали за тем, что получается, а что нет, делали выводы, которыми я щедро делюсь на страницах этой книги в надежде на то, что полученный нами опыт поможет моим читателям избежать многих ошибок.

Я не понаслышке знаю о том, что по-настоящему великий бизнес не только зарабатывает сам, не только стимулирует общество к потреблению, но и щедро вкладывается в людей и территории. Такие дела высоко ценятся людьми, они знают, что предприниматели думают о них, что это внимательные и заботливые люди, а не дельцы, сосредоточенные на деньгах 24/7.

Я точно знаю, что то, каким будет бизнес, напрямую зависит от человека, который им руководит, именно эта личность задает тон преобразованиям и определяет их масштаб.

Мне доподлинно известно, что, если руководитель относится к себе как к центру вселенной, он никогда не позволит рядом с собой вырасти команде. Сознательно или неосознанно, боясь конкуренции, он будет подавлять всех ярких людей вокруг, и они просто

не смогут подняться на уровень искренней, а не показной заботы о клиенте. Человек, опасющийся конкуренции, всегда будет думать в первую очередь о себе, нервно мониторить обстановку вокруг и добиваться того, чтобы угождали ему, а не клиенту. Такой руководитель не способен создавать команды, кооперироваться с другими людьми, единственное, что ему хорошо удастся, — привлекать к себе людей со схожими ценностями. В этом случае патернализм — единственный способ управления компанией. Я — родитель, вы — дети, мне это подходит, вы меня устраиваете, пока не составляете мне конкуренцию.

Процент таких руководителей, к сожалению, очень велик, и это еще одна причина, по которой я пишу эту книгу. Я хочу показать вам, что, помимо сосредоточенности на себе, есть иной вариант проживания жизни, при котором происходит постоянный личностный рост. Этот путь непростой, но безумно интересный, надо только бросить вызов самому себе.

Это знание я получила не из книг, а из реального бизнеса, и я призываю всех своих читателей остановиться и честно проанализировать свою жизнь, не привязываясь к тому, какие результаты достигнуты и какие регалии получены, сделать выводы, а затем ступить на путь личностного роста и смело двигаться по нему вперед, невзирая ни на какие трудности. Я призываю вас ставить перед собой суперцели, бросать себе вызовы всю жизнь. Поверьте, это лучшее лекарство от скуки, высокомерия, страха перед будущим и массы других социальных болезней. Человек, находящийся в постоянном движении, сравнивающий себя лишь с самим собой вчерашним, всегда занят созидательной деятельностью, ведь ему предстоит пройти долгий нелегкий путь личного совершенствования, сохранив себя, свои принципы и ценности, и, как результат, внести значимый вклад в жизнь общества и страны.

Мое особое послание адресовано руководителям. Важно осознать такую истину: руководящая должность предполагает повышение не только статуса и зарплаты, но и ответственности, ведь именно

от руководителя зависит, раскроют сотрудники свои таланты или потеряют веру в себя.

На данном отрезке жизненного пути я позиционирую себя как бизнес-философ. Я твердо убеждена в том, что в нынешний век турбулентности и смены привычных парадигм бизнеса, когда жажда потребления вытесняется силой созидания, важен целостный, холистический взгляд на бизнес. Недостаточно постоянно латать дыры в бизнес-процессах, жить мыслями о сиюминутной прибыли, в тысячный раз использовать одни и те же инструменты повышения продаж. Руководитель компании должен объективно и беспристрастно смотреть на свой бизнес, воспринимать его целиком, придерживаться стратегии, ориентированной на человека, меняться быстро, без оглядки на прошлые успехи, заслуги или провалы. Важно думать о развитии бизнеса, оценивать его в долгой перспективе, размышлять о том, в чем смысл его создания, как именно он будет трансформироваться от года к году, получится ли его вписать в жизнь людей, учесть особенности той территории, где этот бизнес находится.

Руководителю также важно понять, что часть задач в своей компании может выполнить только он, делегировать их невозможно, иначе бизнес станет совершенно другим, не таким, каким задумывался. Одна из таких задач — стратегическое видение бизнеса в перспективе нескольких лет. Руководитель должен видеть будущее, придавать ему смысл, вдохновлять этой идеей своих сотрудников, сохранять мотивацию к изменениям и заражать своим энтузиазмом других.

Каждый руководитель, независимо от той сферы деятельности, к которой относится его компания, должен дорасти до уровня философа — человека, способного беспристрастно взглянуть на себя, увидеть свои сильные и слабые стороны, прочувствовать границы своей ответственности, человека, способного предугадывать тренды, окружать себя единомышленниками, следить за тем, чтобы его слова не расходились с делом. Тогда можно будет сказать, что он прошел сложный путь самосовершенствования и обрел мудрость.

Я верю, что каждый бизнес способен достигнуть такого самосознания, что приоритетной задачей для его руководителя станет не получение прибыли, а внесение вклада в улучшение качества жизни людей и развитие территорий. Однако для этого нужно иметь дорожную карту бизнеса, понимать, как может и должен расти бизнес. Вектор развития должен быть таким: от своих, внутренних, потребностей до потребностей города, региона, страны.

Бизнес, мыслящий общечеловеческими категориями, заботящийся о сохранении наследия, стремящийся к социальным преобразованиям, рано или поздно приходит к тесным взаимоотношениям с властью и сообществами граждан. Характер этих взаимоотношений определяется личными этическими и ценностными взглядами всех участников процесса. В этой книге я детально описываю эволюционный путь развития бизнесмена, государственного служащего, руководителя объединения по интересам. Мне важно, чтобы каждый обнаружил себя на том или ином жизненном витке, осознал свои приоритеты на данный момент, а самое главное — увидел перспективы личного и профессионального развития.

Мне как представителю крупного бизнеса, выбравшего человекоцентричный созидательный подход, инвестирующего часть дохода в социальные проекты, на каком-то этапе тесной работы с властями и сообществами стало понятно, что, только объединив наши усилия и возможности, мы сможем сделать в разы больше добрых дел, чем если бы занимались этим поодиночке. Возможно, понятийный аппарат у каждой из этих трех сил будет свой, но приоритеты у нас схожие: мы хотим лучшего для людей.

Мы как представители бизнеса, власти и городских сообществ являем собой ярчайший пример прогрессивной коллаборации на уровне города, которая с самого начала своего существования стала приводить к значительным изменениям в окружающем нас мире и при этом давала возможность для развития каждой из сторон. Я навсегда усвоила такое правило: если хотя бы у одной стороны есть желание найти точки соприкосновения с другими сторонами,

быть полезной для общества, отказаться от сиюминутных и односторонних выгод, то можно продуктивно работать в партнерстве с другими, реализуя заявленные цели. Утверждаю, что бизнесу, власти и объединениям горожан есть чему поучиться друг у друга, этот союз может быть созидательным и многое дать обществу и стране.

В бизнесе и во власти масштаб преобразований, который инициируется и реализуется, напрямую зависит от людей, которые эти преобразования осуществляют, от их этического багажа, нацеленности на перемены, на то, чтобы оставить после себя значимый след. На этом пути есть масса нюансов, которые я подробно раскрываю в этой книге.

Одной из своих задач я считаю стимулирование постоянного роста — как личностного, так и профессионального — в первую очередь среди бизнесменов и представителей органов власти как самых активных членов общества, имеющих реальные инструменты и ресурсы для повышения качества жизни людей и территорий.

Необходимо постепенно стирать жесткие границы между этими двумя ключевыми силами, ответственными за изменения в социуме, а при условии намеренного и систематического включения в работу третьей важнейшей стороны — граждан — есть реальный шанс консолидировать общество для совместной работы на благо страны. Наивно ждать того, что нужные изменения случатся сами собой, необходимо осознавать, что ответственность за эти изменения лежит на каждом из нас, и действовать соответствующим образом. Именно это называется взрослым, зрелым подходом к делу.

Бизнес, власти и граждане, действующие сообща, умеющие слышать друг друга, — огромная сила, способная менять многое. Самое необходимое на данном отрезке истории — найти точки соприкосновения, работать, объединив усилия. Стимул для этого один — желание всех трех упомянутых сил улучшить качество жизни людей и территорий. На этой общей платформе и стоит строить коллаборацию, сосредоточившись на достижении общей цели, а не собственных устремлениях, работать на долгую перспективу, а не отстаивать

сугубо личные интересы, тогда найдутся способы услышать друг друга и понять.

Эта книга призвана дать возможность каждому человеку поразмыслить о себе и своей роли в жизни общества и страны. Лейт-мотивом в ней звучит мысль, что каждый, независимо от статуса, материального положения, места работы и проживания, способен внести значимый вклад в общее дело сначала через работу над собой и улучшение качества своей жизни, а позже через служение обществу и стране.

В книге также рассматриваются алгоритмы управления территориями при помощи бизнес-инструментов, дается объемная картина тех факторов, которые должны быть учтены при анализе той или иной локации. Я много пишу о бизнесе, возможностях его роста до масштабов территории, а это уровень, когда предпринимательская деятельность выходит за привычные рамки и способствует преобразению территорий и общества.

Я затрагиваю вопросы мотивации, которая, на первый взгляд, никак не связана с управлением территориями и их организацией. Однако именно мотивация и приоритеты человека на разных этапах его профессионального пути определяют направления приложения усилий. Существует **прямая зависимость** между уровнем личного и профессионального развития человека и его влиянием на управление территорией. Дело в том, что человек не может с полной отдачей заниматься преобразованием места, в котором он живет, пока не закрыты его личные потребности. И чтобы дорасти до масштабов изменения территорий, ему потребуется немалое время.

На разных жизненных витках нас интересуют разные вещи, расширение мировоззрения происходит постепенно. Если мы сумели преодолеть все препятствия, возникающие на пути, прошли сквозь огонь, воду, медные трубы и двигаемся дальше, то рано или поздно становимся достаточно зрелыми для того, чтобы по доброй воле, без нажима извне и «мотивирующих шлепков» руководства вкладывать силы и талант в улучшение качества жизни многих людей.

Зрелую личность характеризует готовность нести ответственность за всех, кто рядом, умение, а главное, желание заботиться о других.

Книга будет полезна государственным служащим и другим представителям органов власти, так как изложенные в ней рекомендации и предлагаемые инструменты универсальны и легко вписываются в их деятельность. Внедрение бизнес-мышления в органах власти — тема давняя, однако не слишком быстро развивающаяся. Представители бизнеса по своей природе очень мобильны, изобретательны, смелы. Люди с таким набором качеств способны усиливать свои положительные качества и широко внедрять изменения, необходимые стране.

Безусловно, книга будет интересна бизнесменам, так как она раскрывает перед ними новые горизонты, независимо от того, каких высот в предпринимательской деятельности они достигли. В книге раскрываются основы эволюции бизнеса, рассматриваются все этапы его становления и развития. Особое внимание уделяется тому, как зрелый бизнес влияет на территории и повышает качество жизни многих людей, показывается, каких масштабов достигает личность предпринимателя, причастного к большим социальным проектам.

Руководителям сообществ книга подскажет, какие шаги следует предпринимать на нелегком пути объединения с двумя другими силами, что делать для повышения качества жизни людей.

Я бы хотела посвятить эту книгу десяткам людей, которые щедро делились со мной своими знаниями, были рядом и верили в меня даже тогда, когда я сама теряла веру в себя. Благодарю вас за то, что позволяли совершать ошибки и учиться на них. Эту книгу я посвящаю всем вам с глубокой благодарностью в сердце.

ЧАСТЬ 1

**ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА  
ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ:  
СИНЕРГИЯ ГОСУДАРСТВА,  
БИЗНЕСА И ОБЩЕСТВЕННОСТИ**

Новый город развивается в результате слаженного сотрудничества трех ведущих сил — бизнеса, власти и общественных движений.

И каждый из этих акторов проходит долгий путь, прежде чем достигает определенной стадии — готовности к преобразованиям. Бизнесу необходимо прекратить бороться за выживание и считать прибыль основной целью своей деятельности. Власть встает на путь созидательного государственного управления. А общественные движения преодолевают заблуждения и проходят точки роста. По инициативе одного из трех акторов возникает идея проекта. При поддержке двух других проект приобретает реальные формы и очертания. Из множества проектов формируется образ города.

Мантра этой книги такова: зрелая власть при помощи зрелого бизнеса и при содействии зрелого общества создают зрелый город. Поэтому в самом начале мы просмотрим пути становления каждого из трех участников процесса создания мифа города до той точки, когда преобразования станут реальностью.

На каждом из пяти витков своего развития — становление, наработка связей, расширение влияния, переоценка ценностей, сопричастность — власть, бизнес и сообщество приобретают новые качества и новые возможности. Важно понимать, что их объединение для решения общих вопросов возможно лишь на пятом уровне развития каждого субъекта отношений — на уровне сопричастности, зрелости.

## **ВЛАСТЬ. СОЗИДАТЕЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Созидательная модель государственного управления** отражает процесс эволюционного поступательного развития государственного служащего и расширения его мировоззрения по мере продвижения по карьерной лестнице.

Между развитием городов и становлением институтов власти — прямая связь. Зрелая городская власть создает свой город будущего, прислушиваясь к инициативам двух других акторов этого процесса, а также выступая его инициатором.

Примеры созидательного государственного управления можно увидеть на протяжении всей истории Российского государства и при необходимости проанализировать их.

Реформы Екатерины II. Издание 7 ноября 1775 г. законодательного акта «Учреждения для управления губерний Российской империи», принятого в целях совершенствования управления экономикой и заложившего основы административно-территориального деления страны на длительный период. Согласно этому документу, были упразднены провинции, упорядочено деление России на губернии и уезды, создана новая судебная система по сословиям, реформирован местный административно-полицейский аппарат.

Реформы Александра II. Утверждение 1 января 1864 г. «Положения о губернских и уездных земских учреждениях», которым вводилось всесословное самоуправление. Это стало значительным

шагом к развитию социально-экономической и культурной жизни освободившегося от крепостничества крестьянства. В 1870 г. Александр II утвердил Городовое положение, которое позволило создать выборную городскую думу.

Советское время ознаменовалось объединением сил государства, общества и личности. Примером тому служит разработка государственного плана мелиорации засушливых земель страны путем переброски северных вод на юг, успехи в науке и технике, образовании, международной политике, реформы в правоохранительной системе.

Созидательное государственное управление сегодня характеризуется точностью, масштабностью и общественной значимостью предпринимаемых правительством действий. Приведу наиболее яркие примеры.

**Децентрализация.** Передача части полномочий и ответственности от центрального правительства на региональный и местный уровни. Это позволяет органам местного самоуправления более оперативно и гибко реагировать на потребности населения, а также стимулирует инициативу и ответственность на местах.

**Использование информационных технологий.** Электронные государственные услуги, автоматизация многих процессов и развитие открытого доступа к информации способствуют повышению прозрачности и эффективности работы органов власти.

**Клиентоориентированность.** Ориентация на удовлетворение потребностей граждан подразумевает повышение качества предоставляемых услуг, расширение их ассортимента и доступности, а также снижение бюрократических препятствий для их получения.

Востребованность данной темы сложно переоценить, она стала невероятно актуальной ввиду больших перемен в стране и за ее пределами, смены поколений госслужащих, появления новых требований к их мотивации.

Созидательная модель государственной службы отражает рост мировоззрения чиновника, вбирает в себя каждый из этапов его

жизненного и карьерного пути. Рост происходит постепенно: от базовой и естественной для любого человека сосредоточенности на себе и своих интересах чиновник приходит к принятию на себя ответственности за других людей и осознанию, что его жизненная миссия заключается в служении гражданам и государству. Стремление к получению материальных ценностей, достижению высокого социального статуса уступает место осознанию, что это лишь инструмент для реализации больших проектов.

Путь госслужащего условно можно разделить на несколько этапов, каждый из которых характеризуется определенными паттернами поведения, страхами, устремлениями, но при этом непрерывным ростом самосознания. Отсюда следует, что на каждом витке развития госслужащего к нему могут применяться те или иные мотивационные инструменты, если, конечно, у руководства есть четкое понимание, на каком именно этапе находится сотрудник. Если говорить кратко, то разница между зрелым и незрелым мировоззрением будет заключаться в том, что зрелый человек больше говорит об обязанностях, незрелый — о правах.

## **Первый этап. Становление**

Этот этап мы так и называем — вхождение во власть. Вхождение во власть начинается задолго до того, как человек обретает способность принимать творческие решения. На этой ступени находится еще рядовой госслужащий, опирающийся на других участников иерархической системы. На этом этапе принято проявлять неоспоримое уважение к вышестоящим, исполнять регламенты, процедуры. Перед сотрудником, находящимся на первой ступени пути во власть, ставятся четкие цели и задачи, которые необходимо точно исполнять, поскольку на них основаны сложившиеся механизмы управления.

Человек ждет ясных директив, понятных наставлений. Он пока не готов к тому, чтобы отвечать на открытые вопросы. Прямые

указания помогают ему обрести четкие границы. На этом уровне нормативная документация — это помощь в пути, известное среди неизвестного.

Ни о каких высоких материях — миссии, социальной нагрузке, служении и прочих важных для госслужащих понятиях — речь всерьез пока не идет, и даже если о них говорится, то здесь беседы ведутся скорее в ключе употребления правильных слов и выражений, но не осознания их глубинного смысла и содержания.

Дело в том, что истинное понимание важности государственной службы для граждан и страны к человеку приходит позже, по мере расширения его мировоззрения. На этапе же вхождения в роль госслужащего это понимание не является доминирующим. Забота о выживании и миссия служения несовместимы, так как эволюционно они разнесены по разным уровням становления мировоззрения. Именно поэтому процесс перехода госслужащего с этапа на этап происходит постепенно, это путь поступательного созревания сознания человека и расширения его картины мира.

Первая ступень на пути во власть — это базис, основа для формирования мировоззрения завтрашнего профессионала, это точка старта в будущее, путь к которому будет достаточно протяженным во времени. Важно снабдить сотрудника всем необходимым на этом пути и с самого начала продемонстрировать веру в его таланты и способности, дать опору, которая обеспечит поддержку на всех ступенях роста.

Согласно созидательной модели государственного управления, руководитель, сфокусированный со своим подчиненным, умеющий выслушать его и понять чаяния, практически не совершает ошибок в выборе инструментов работы с ним. Такой руководитель формирует у своего сотрудника чувство безопасности, уважения к коллективу, включенности в коллектив, стремится раскрыть таланты подчиненного, наличие которых никак не связано с его уровнем зрелости, потому что на следующих ступенях пути во власть эти таланты будут развиваться.

## Второй этап. Нарботка связей

На этом витке карьеры человек, идущий во власть, чувствует, что его признали здесь «своим», что многое у него получается все лучше и лучше, и теперь движение к карьерным высотам будет иметь поступательный характер. Безусловно, впереди еще долгий путь развития профессиональных качеств и компетенций, но тем не менее это качественно иной по сравнению с периодом адаптации и выживания этап пребывания во власти.

Уверенность появляется главным образом за счет сформировавшихся связей. Но надо помнить, что, даже если навык договариваться у будущего государственного деятеля уже наработан, картина его мира все еще находится в стадии формирования, а потому человеком пока легко манипулировать, к достижению цели он идет пока еще путем наименьшего сопротивления. Если на этом этапе перед госслужащим поставить чрезмерно сложную задачу, высок шанс вовлечения его в коррупционные схемы, в которых вращаются коллеги более высокого статуса.

Также существует риск задержки на этом витке. Достигнутые результаты повергают молодого специалиста в иллюзию, что все проще, чем кажется. Для того, чтобы не остаться на этом этапе (а многие госслужащие остаются на ступени коммуникации и наработки связей на протяжении всей карьеры), очень важно постоянно ставить перед собой все более амбициозные и масштабные цели, уходить от рутины и стремиться вперед.

Этот этап можно охарактеризовать понятием «клановость», стремлением стать своим в группе близких по взглядам людей. Руководителю сотрудника, находящегося на этом этапе, важно смотреть, чтобы это естественное для каждого человека желание быть частью большого коллектива, принадлежать к группе не стало деструктивным, не пошло вразрез с этическими нормами государственной службы.

На этом витке карьеры у госслужащего может появиться страх быть исключенным из коллектива, из группы своих, близких

по взглядам и ценностям людей. Стоит отметить, что речь в данном случае идет не о настоящей дружбе, а о чувстве принадлежности к коллективу единомышленников, уверенности человека в том, что при необходимости он может заручиться их поддержкой. Это уровень, когда внешняя картинка под названием «ты свой» очень важна для начинающего госслужащего. В данном случае речь идет больше о форме, нежели о содержании.

Именно страх быть изгнанным из группы зачастую не позволяет госслужащим двигаться дальше, из-за чего многие из них всю профессиональную жизнь проводят на этой ступени. Этот факт породил хорошо известный в российском обществе деструктивный образ государственного служащего как человека, который сделал выбор в пользу получения личной выгоды от занимаемого положения вместо служения родине и людям.

Созидательная модель управления человекоцентрична, а потому ее задача — не осудить сотрудника, а предостеречь его от возможных ошибок на разных этапах карьерного пути, честно и в доступной форме рассказать о потенциальных поворотных ситуациях и паттернах поведения в них. Важно своевременно и открыто говорить о возможных деструктивных последствиях неверно сделанного выбора, чтобы оградить госслужащего от ошибок, которые негативно скажутся на его профессиональном росте и снизят качество жизни в долгосрочной перспективе.

Именно на этом этапе важно проводить беседы о том, как именно проявляются честь и достоинство госслужащего, насколько важно создать и сохранять положительную репутацию, разъяснять, чем чреват выбор в пользу личной выгоды здесь и сейчас. Понятия «честность», «порядочность», «долг» и «служение» для многих представителей власти, находящихся на этом витке карьеры, как правило, только слова. Большинство таких госслужащих хитры, смекалисты и любую ситуацию умеют обернуть в свою пользу, они ищут выгоду во всем, даже если не осознают этого. Они хорошо владеют словом, техниками манипуляции, знают, что и кому сказать, щедры на похвалу

и комплименты, услужливы. Однако, в отличие от коллег, находящихся на первой ступени и всеми силами стремящихся понравиться другим, госслужащие этого уровня идут к своим целям путем проявления лести и показного пиетета перед товарищами и руководством. Из позитивных проявлений этого этапа стоит отметить наработку таких важнейших навыков, как способность договариваться, строить связи, находить подход к каждому собеседнику, открываться людям и стремиться к достижению совместных результатов.

Созидательная модель управления детально описывает поведенческие характеристики сотрудников, находящихся на разных ступенях карьеры, для понимания мотивов, побуждающих их к развитию. Для этой парадигмы не существует хороших или плохих сотрудников, есть конструктивные или деструктивные выборы, которые делает человек, что в конечном итоге определяет качество его жизни. Задача этой модели — максимально точно показывать все нюансы поведения людей для того, чтобы при необходимости для каждого из них выбрать правильный инструмент коррекции и помощи.

Избегание острых тем препятствует прогрессу и раскрытию потенциалов сотрудника, которые есть всегда. В основе созидательной модели государственного управления лежит гуманистический позитивный взгляд на человека, согласно которому движение по ступеням сознания — далеко не простая задача, иногда требующая сверхусилий, но все же в каждом человеке заложен потенциал роста, благодаря чему достижение карьерных и личностных высот становится возможным. Каждому госслужащему, находящемуся на этом этапе, очень важно своевременно корректировать свое поведение и иметь возможность опереться на авторитетного человека как представителя правильной ролевой модели.

### **Третий этап. Расширение влияния**

Апогей карьеры сотрудника с точки зрения общества. У госслужащего, находящегося на этой ступени, есть многое — наработанный

опыт, репутация в своем кругу, уважение коллег (его ценят и на него полагаются), профессиональный подход к решению рабочих задач. Большое внимание такой сотрудник уделяет профессиональному обучению с прицелом на дальнейший карьерный рост, учится часто и много, имеет к этому интерес и мотивацию.

Реальный успех (в том значении, какое ему приписывает социум) буквально в паре шагов! Еще немного усилий — и счастье станет возможным! Сотрудник, находящийся на этом уровне, применяет все известные формулы карьерного успеха, лайфхаки, консультируется с авторитетными людьми. Ему присущи высокий профессионализм, быстрота обучаемости и выполнения задач, развитые компетенции.

Получение признания своих достижений порождает в госслужащем чувство упоенности собой, а вместе с ним высокомерие и гордыню. Еще не пришло время ценить достижения коллег, потому что в центре внимания личные заслуги и рекорды. У человека возникает стойкое ощущение, что конкурентов много, и, чтобы стать успешным, в работе, как в спорте, нужно быть самым быстрым, решительным, находчивым и смелым. И тогда можно рассчитывать на получение главного — власти.

Все мечты госслужащего, находящегося на этом витке профессионального развития, связаны с карьерным взлетом. Вокруг масса профессионалов, претендующих на те же должности, что и он. Вообще, здесь важно подчеркнуть, что конкурирование с окружающими, стремление отвоевать свое место под солнцем — одна из ведущих отличительных черт людей с таким мировоззрением. Они с азартом включаются в гонку, наградами за победу в которой будут должность и признание.

На этом этапе очень ценятся близкие отношения с руководством. Руководитель «ставит на крыло» своего подопечного, в случае необходимости для дальнейшего его продвижения может дать хорошую характеристику (при этом важно понимать, что мало кто из начальников готов терять ценных сотрудников, делиться профессионалами с руководителями других подразделений).

Служащему этого уровня очень важно создавать имидж успешного человека в глазах других людей, демонстрировать атрибуты высокого социального статуса, получать награды и разные виды поощрений, принимать участие и одерживать победу в статусных конкурсах. Это период интенсивного продвижения личного бренда, участия в профильных мероприятиях.

На этом, как и предыдущем, уровне есть риск остаться надолго. Ведь на третьей ступени развития госслужащий получает то, что позволяет назвать его успешным человеком, а потому велик соблазн наслаждаться всеми бонусами, которые дает ему занимаемое положение, и пожинать плоды своих достижений. Сложно, достигнув вершины успеха в карьере, сделать шаг вперед. Не отпускают чувство азарта, стремление закрепить за собой завоеванное место под солнцем, стать еще успешнее, получить еще большее признание.

Этот факт очень важно осознавать и учитывать в работе. Мироззрение человека, находящегося на этом уровне самосознания, таково, что он еще не готов в полной мере взять на себя ответственность за других. Глубинного понимания себя и специфики своей профессии еще не случилось (внешнее благополучие этому не способствует, а в каком-то смысле даже препятствует). Расширение кругозора, формирование новой картины мира возможно при переключении внимания с самого себя на окружающих, при осознании своей роли в обществе, понимании, насколько для госслужащего важно двигаться вперед, развиваться, стремиться к личностному росту.

На этой ступени власти выше ценится форма, нежели содержание. Общественное мнение усиливает сформировавшееся у служащего впечатление, что желаемый успех достигнут, а потому, по большому счету, нет необходимости двигаться дальше. Однако **созидательная модель** указывает на то, что рост человека определяется не только внешней стороной успеха, но и расширением мироззрения, изменением внутреннего состояния.

Согласно созидательной модели, обе эти стороны одинаково важны, более того, при достижении определенного уровня развития

компетенций и навыков, помогающих госслужащему благополучно существовать в социуме, внутренний мир этого сотрудника, его ценности и раскрытие талантов напрямую связаны с осознанием своих целей и способов их проявления в разных сферах жизни.

Этот человек высокопрофессионален и компетентен, однако пока еще не осознает себя целостной личностью и не мыслит себя в отрыве от системы. Для него успех ассоциируется со всеми возможностями, которые дает интенсивный карьерный рост. Главный страх человека с таким мировоззрением — потеря благ, которые дают должность и связи, высокого статуса, который напрямую ассоциируется с исполняемой ролью.

Дальнейший путь расширения мировоззрения будет проходить через переосмысление привычной картины мира, поиск ответов на ряд вопросов к себе, переоценку и инвентаризацию всего того, что было важным на предыдущих ступенях роста. Госслужащий проходит этот путь в большей степени самостоятельно, так как он выходит за пределы привычного понимания реализованности в обществе и успешной карьеры, а значит, об этом нечасто и немного говорится. Для внешнего выражения благополучия есть масса индикаторов и критериев. Внутренние процессы зачастую являются достоянием и достижением самого человека.

### **Четвертый этап. Переоценка ценностей**

На протяжении всего карьерного пути людей во власти много говорится о миссии, честности, гражданском долге, настроенности на окружающих людей. Но до определенного момента это не более чем постулаты, абстракция. Эти понятия пока еще не вошли в систему личных ценностей человека.

Государственная служба — одна из самых благодатных сфер деятельности, потому что она дает простор для реализации прогрессивных проектов в больших масштабах, предоставляет человеку необходимые инструменты и связи. На этапе переоценки ценностей