

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

Глава 1. Власть. Созидательное государственное управление	26
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
Глава 2. Бизнес. Созидательное предпринимательство	46
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
Глава 3. Сообщества. Созидательные инициативы	72
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
Глава 4. Созидательное объединение власти, бизнеса и сообществ	102
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

Глава 1. Стратегия развития территории	123
SWOT-анализ как один из инструментов оценки территории	124
Глава 2. Целевая аудитория проекта. Развитие клиента	135
Развитие клиента	141
Глава 3. Уникальное торговое предложение	147
Глава 4. Брендинг территории	153
Реновация домов культуры	167
Глава 5. Репутационный маркетинг территории	170
Концепция реалити-шоу «Заброшенные здания»	177
Глава 6. Коммуникационная политика	183
Вологодская область и «Серебряное ожерелье России»: успешная коммуникационная стратегия территории	185
Глава 7. Координационный центр: инициативное звено	189
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

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

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 посчастливилось 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 личностный 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 приобретается 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

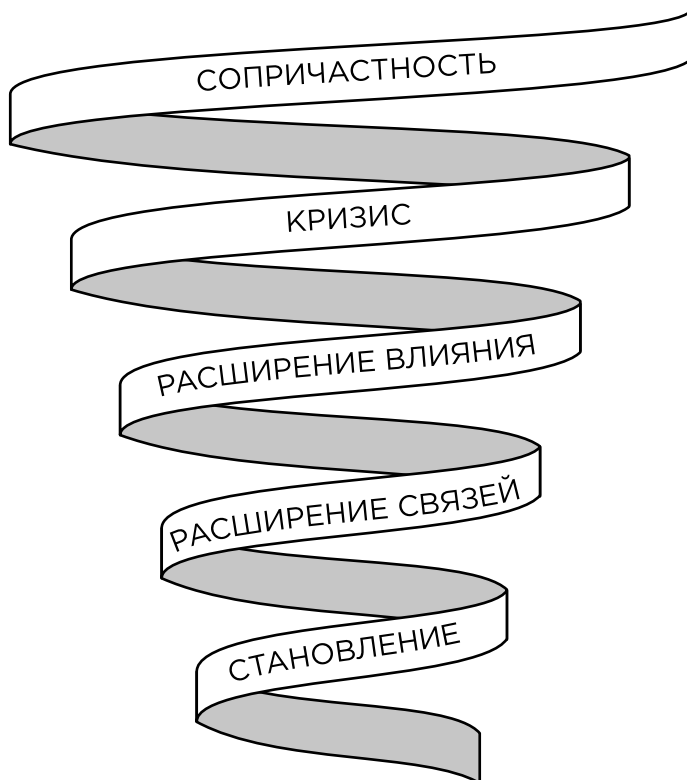


Рисунок 1. Спираль развития индивида

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 натуры 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 оставшемся 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 Denkmal¹ 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.

¹ 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 привязываться 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 личностного 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,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru