

# СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДА ТВЕРИ

Ричард Тибботт

Тверь, апрель 2011

# План презентации

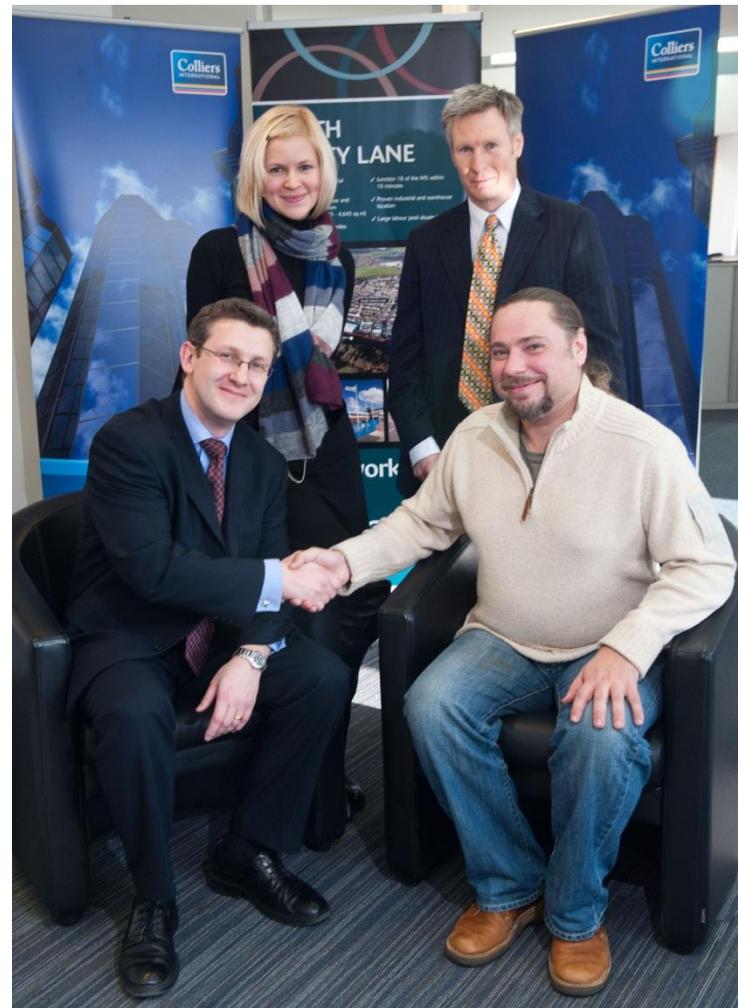
---

- Вступление
- Результаты анализа города Твери
- Стратегия и программы
- Реализация стратегии
- Дальнейшие действия



# Назначение Стратегии

- Определить направление социально-экономического развития города Твери на следующие 25 лет
- Создать основу для разработки Генерального Плана города Твери и градостроительной политики



# Почему Твери нужна стратегия?

---

- Опыт других постиндустриальных городов в северной Европе
- Стратегии указывают на 25-летний «путь» к переменам

## Производительность – главная цель

- Ответить на новые требования Рынка созданием новых предприятий
- Конкурентоспособные позиционирование и имидж города
- Инвестиции в технологии, инфраструктуру и городскую недвижимость

# SWOT-анализ города Твери

---

## Strengths /Сильные стороны:

внутренняя среда

## Weaknesses/Слабые стороны:

внутренняя среда

## Opportunities / Возможности:

внешняя среда

## Threats/Угрозы:

внешняя среда

# Важность Видения



# Баланс Видения и Реализации плана



# Тверь – прогресс и продуктивность

---

**УПАДОК** = Низкие зарплаты и низкая  
производительность

**ЭКСПЛУАТАЦИЯ** = Низкие зарплаты и высокая  
производительность

**БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ** = Высокие зарплаты и низкая  
производительность

**ПРОГРЕСС** = Высокие зарплаты и высокая  
производительность

# SWOT-анализ. Сильные стороны

- Транспортная доступность – автодороги, ж/д, речной транспорт, быстрое сообщение с Москвой и СПб
- Специализация ВУЗов Твери – медицина, гуманитарные и технические специальности
- Талантливые выпускники и преподаватели Тверских ВУЗов
- Всеобъемлющая промышленная экономика
- Позитивный имидж Твери как исторического города и наследие Екатерины Второй
- Большие участки земли и низкая плотность застройки в центре позволяют использовать 10% земель под новые проекты – 1500 га
- Большие и выгодно расположенные площади земли используются военными
- Талантливая и целеустремленная Администрация города Твери и Дума



# SWOT-анализ. Слабые стороны

---

- Большая доля убыточных предприятий в промышленном секторе
- Валовая добавленная стоимость работников низкая, и официальные зарплаты остаются низкими
- Истощенная инфраструктура с отсутствием прогрессивной системы городского управления, нуждающаяся в инвестициях
- Утечка талантливых и молодых кадров
- Сокращение населения и уменьшение потребительского рынка
- Существующая теневая экономика
- Отсутствие городского ГенПлана, чтобы обеспечить более продуктивное развитие города
- Очень узкий сектор услуг (за исключением активности, связанной с

# SWOT-анализ. Возможности

- Широкополосная сеть, потенциально хорошее обеспечение электроэнергией и выпускниками ВУЗов Твери - предоставляют возможности для создания центра обработки данных и рынка высокотехнологичного бизнес-парка
- Новая инфраструктура и близость к Москве – возможность создания логистического центра
- Качество жизни в Твери – потенциал создания делового центра вблизи Москвы, но с более низкими затратами, чем в Москве
- Развитие туристического сектора, связанного с деловым туризмом
- Рост потребительского рынка и создание более



# SWOT-анализ. Угрозы

---

- Москва начинает доминировать над Тверью и перетягивает на себя ресурсы, предприятия и людей
- Нехватка гос. финансирования приводит к невозможности воспользоваться возможностями, которые предоставляет рынок, и продолжению упадка
- Отсутствие частных инвестиционных партнеров

# Сравнение Твери с областными центрами вблизи Москвы



- Тула, Калуга, Рязань, Владимир, Ярославль
- **Тверь - наиболее производительный город с высокими зарплатами**
- Средний уровень производства, но с самым высоким уровнем (28% +) убыточных отраслей промышленности
- Розничная торговля / Коммерческие услуги на среднем уровне
- Логистические услуги на высоком уровне
- Высокая преступность и большое количество медицинских работников!

# Стратегические выводы

---

- Требуется огромный масштаб перемен
- Наиболее реалистичный временной горизонт – 25 лет и более
- Монопрофильная промышленность – долгосрочная стратегическая проблема, серьезные трудности с переменами
- Неполная занятость в убыточных, поддерживаемых государством компаниях
- Близость к Москве открывает большие возможности перед Тверью
- Утечка потребительского спроса в Москву
- Масштаб гос.инвестиций недостаточен для модернизации экономики  
Различные проекты в недвижимости – один из основных элементов в реализации стратегии
- Одним из основных элементов стратегических изменений будет развитие недвижимости различного типа

## 5 целей Стратегии

---

1. Деликатно управлять переходом от монопрофильной экономики к постиндустриальной смешанной экономике в 10-летний период
2. Предоставить участки для рыночного развития проектов в недвижимости, которые будут способствовать экономическим переменам в течение следующих 25 лет
3. Развитие взаимовыгодного и позитивного сотрудничества с экономикой Московской области в течение 10 лет
4. Большой шаг вперед в производительности экономики Твери поможет остановить утечку кадров, увеличит доходы населения и поможет реализовать потенциал Твери
5. Поддержка образования, социального развития, экологичной окружающей среды чтобы достичь высокого уровня жизни

# Стратегия города Твери

## VISION

Tver is a progressive city that attracts employment and investment because it is acknowledged for its high standards of education and quality of life.

## STRATEGIC IMPERATIVES

Radical and rapid change from monoprofile economy to post-industrial new economy with employment generated by new sources of investment; Bring the new economy markets to Tver by promoting and delivering real estate initiatives with private partners based on the sustainable advantages of Tver location and resources.

## THE FIVE PROGRAMS

### Program 1

Create Real Estate Assets for New Economy

### Program 2

Workforce Skills of the Future

### Program 3

"Invest in Tver"

### Program 4

Quality of life in Tver

### Program 5

Improving Infrastructure

- Vibrant City Centre
- Re-use of industrial and military land in city centre
- Preserve heritage and natural environment
- Link universities with business and technology parks
- Stop retail leakage to Moscow
- Utilise transport links to create logistics park

- Create a Research and Support Industry Partnership team in the Universities to develop strong relations with industry
- Create a International grade business school
- Retraining Reskilling Programme for former heavy industry employees
- Call centre language and ICT skills training centre

- Assemble an Inward Investment Team which will be marketing the city for inward investment;
- Inward looking audit of the city: what can Tver "sell" to investors?
- Prioritisation of unique selling points of Tver: choose top three
- Create a marketing plan for the city
- Action according to the plan
- Monitor the success by measurable parameters

- Creating a vibrant town centre, improve retail and leisure offer
- Balanced private housing program
- Upgrade social housing
- Supporting education and childcare facilities for families
- Sports and culture program
- Improving medical support
- Safety, security and environmental quality

- Complete renewal of city electricity system
- Improve accessibility to Moscow, St Petersburg and international airports
- Creating state of the art IT connectivity
- Improving connectivity between different parts of the city
- Affordable and reliable commuter access to Moscow
- Create progressive policy for car use and management in the city

## CROSS CUTTING THEMES

CROSS CUTTING THEME 1 – ORGANISATION AND INCENTIVE STRUCTURES TO MOTIVATE INWARD INVESTMENT AND PARTNERSHIP  
 CROSS CUTTING THEME 2 – OPTIMISE RESOURCES AVAILABLE FOR PARTNERSHIP & INVESTMENT

## Видение Твери

---

- Тверь – прогрессивный город, который привлекает людей и инвестиции благодаря своим высоким стандартам образования и качеству жизни, а также выдающемуся расположению в одной из лучших будущих зон роста Европейской части России



## Стратегические положения

---

- Радикальный и быстрый переход от монопрофильной экономики к пост-индустриальной новой экономике с новыми рабочими местами, созданными с помощью новых источников инвестиций;
- Создать в Твери новые рынки путем продвижения и реализации проектов в недвижимости с частными партнерами, основанных на преимуществах месторасположения Твери и ее ресурсах.

## Движущие силы новой экономики

---

- Экономический коридор мирового класса: Петербург – Тверь – Москва
- Логистический и деловой «узел», основанный на особенностях месторасположения и качестве образования
- Город вблизи Москвы с конкурентными ценами и качеством жизни
- «Спальный район» для Москвы с высоким качеством жизни и конкурентными ценами
- Развитие сферы услуг для предотвращения утечки потребительского спроса
- Гостевая экономика привлечет дополнительный

# 5 программ для реализации Видения и Стратегии

---



- Программа 1. Недвижимые активы для новой экономики
- Программа 2. Рабочая сила будущего
- Программа 3. “Инвестируйте в Тверь”
- Программа 4. Качество жизни в Твери
- Программа 5. Улучшение инфраструктуры

# Программа 1. Недвижимые активы для новой экономики



- Связать университеты с бизнесом и технопарками – создать занятость в экономике знаний
- Использовать транспортные связи для создания логистического парка
- Регенерация промышленной и военной земли в центре города
- Остановить утечку потребительского спроса в Москву – развить сферу услуг
- Построить частное жилье с доступными ценами, чтобы привлечь жителей из Москвы
- Сохранить историческую и природную среду, создать оживленный городской центр и развить сектор туризма
- Генпланс ясным зонированием и возможностями для коммерческого

## Программа 2. Рабочая сила будущего

---

- Создание в университетах партнерства по исследованию и поддержке промышленности, чтобы развить сильные связи с бизнесом
- Создание в университетах возможности коммерческих исследований
- Создание бизнес-школы мирового класса
- Программа переквалификации для бывших работников секторов тяжелой промышленности
- Обучение в сфере услуг: гостеприимство, информационные и коммуникационные технологии

## Программа 3. “Инвестируйте в Тверь”

---

- Собрать команду и утвердить бюджет для инвестиционных программ
- Это не просто стратегия продаж – необходимо определиться с основами партнерства и продуктом
- Внутренний аудит города: что Тверь может «продать» инвесторам?
- Ранжировать факторы привлекательности Твери: выбрать первые три
- Создать маркетинговый план для города [INVESTinTVER.com](http://INVESTinTVER.com)
- Реализация плана действий и мониторинг прогресса по соответствующим параметрам

## Программа 4. Качество жизни в Твери

---

- Создать оживленный городской центр, улучшить предложение в сфере ритейла и досуга – что хорошо для посетителей, хорошо и для жителей
- Привлекательная программа развития частного жилья
- Улучшение социального жилья
- Поддержка образовательных и дошкольных учреждений
- Развитие спорта и культуры и мероприятий в Твери
- Улучшение медицинской поддержки
- Безопасность и качество окружающей среды

## Программа 5. Улучшение инфраструктуры

---

- Обновление городских электросетей
- Улучшение транспортной доступности к Москве, Санкт-Петербургу и международным аэропортам
- Создание первоклассной телекоммуникационной связи
- Улучшение сообщения между различными районами города
- Создание доступного и надежного ежедневного общественного транспорта для сообщения с Москвой
- Создание прогрессивного города для автомобилепользования и управления городским транспортом

# Доступные ресурсы: партнерство и инвестиции



## Партнерство с другими гос. организациями:

- *Тверская область*
- *Московская область и Ленинградская область*
- *Федеральное Правительство*

## Партнерство с частными инвесторами:

- *Российские инвесторы*
- *Иностранные инвесторы*

## Инновационные методы финансирования:

- *Local Asset Backed Vehicle (LABV) – финансирование за счет местных активов*

*Tax Increment Financing (TIF) – финансирование инфраструктуры за*

- Необходимость Партнерства
- Необходимость сфокусированности
- Специальная организация с опытом финансирования проекта, навыками маркетинга и коммуникации
- Адекватный бюджет и ясная программа
- **Что делают ведущие города Европы?** – они создают государственно-частные партнерства, сосредоточив внимание на развитии и росте
- **«ПАРТНЕРСТВО ПО РЕГЕНЕРАЦИИ ГОРОДА»**

- Рекомендации Colliers International; Необходимость обсуждения и согласования
- «На расстоянии вытянутой руки» (совместная работа)  
Город с Советом, который включает в себя представителей частного сектора; Совет является выборным органом; Предоставление годового отчета; Раздельный штат, обладающий навыками, необходимыми для обеспечения роста экономики
- Подгруппы Совета по каждой предметной сфере Программы
- Роль - Отстаивать и Координировать партнерские ресурсы и программы, а также осуществлять финансирование и

# Конкурентное позиционирование города Твери – главная задача



- Всемирный банк – Город Тверь является благоприятным местом ведения бизнеса – 2е место после Казани
- Основная проблема заключается в достижении согласованности в зонировании - то, что может быть изменено быстро
- «Эффект Москвы»
- Положительные сравнения с городами, находящимися под влиянием Московской области
- Возможности реагирования на – логистику, бизнес, туризм

## Три сценария

---

- **Базовые достижения** - нет новых ресурсов; инертность; Партнерство по регенерации Твери не является независимым и сильным
- **Умеренные достижения** – сильное Партнерство по регенерации Твери с ограниченными ресурсами
- **Высокие достижения** - новые ресурсы и основные трудности решены; привлечены крупные частные инвесторы

# План действий и мониторинг прогресса

---

- Ваши идеи для действий по каждой программе?
- Что, Как и Кем?
- Враг – неуверенность в осуществлении поставленной цели и инертность
- Краткосрочное действие – портфолио 2011 по инвестиционным проектам в сфере недвижимости на рынке
  - Бизнес парк и Индустриальный парк
  - Логистический парк
  - Торговый центр вне города

Спасибо за внимание!

