



ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ
ПО МАЛЫМ ТЕРРИТОРИЯМ

ИНВЕСТИРОВАНИЕ В МАЛЫЕ ТЕРРИТОРИИ:

**неосвоенные пространства
или
токсичные зоны?**



Аналитическая записка подготовлена Центром социального проектирования «Платформа».

Экспертный совет по малым территориям провел серию стратегических обсуждений по специфике инвестиционного развития малых городов: 19 апреля в Центре стратегических разработок (экспертный семинар «Инструменты работы с инвесторами на малых территориях») и 26 мая на площадке Петербургского международного экономического форума (сессия «Малые территории: от стратегии выживания к стратегии развития»). Итоги обсуждений составят основу предложений по коррекции национальных стратегий в рамках майских указов Президента.

Краткий синопсис:

Инвестированию в малый город противостоит практически все: от недоверия простых жителей, власти и местного бизнеса до системных проблем с инфраструктурой и проводимыми реформами земельного кодекса и местного самоуправления. Эксперты говорят о «токсичности» среды для внешнего инвестора, приходящего даже с самыми благими намерениями. Местная власть традиционно жалуется на дефицитные бюджеты и недостаток государственной поддержки, население продолжает утекать. Малые территории в основном остаются неосвоенными. Есть ли решения? Да, но они индивидуальны и требуют согласия и активного включения всех заинтересованных сторон, в том числе местного населения.

БАРЬЕРЫ ДЛЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ: люди или система?

Анализ точек развития малых территорий требует подробного аудита ограничений и сложностей, с которыми сталкивается инвестор на этапе запуска и в процессе работы.

Существует три группы барьеров:

- Социально-культурные
- Инфраструктурные и административные
- Налоговые

Итог:

Малые города в массе своей не имеют собственных ресурсов развития и видения своих перспектив, живут в возможностях и стратегиях регионов.



ТОКСИЧНОСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ СРЕДЫ – что случается без доверия?

Самое важное, чего нередко не хватает в малых городах, – доверие. Местные власти и население настороженно относятся друг к другу и с подозрением – к приходящим на локальный рынок бизнесменам. Этот тренд подтверждается рядом исследований малых территорий, проведенных исследовательской группой ЦИРКОН и ее руководителем Игорем Задориным. Возможна и обратная ситуация, когда приходящий бизнес изначально недооценивает и не испытывает доверия к местному населению и власти, воспринимая их алкоголиками и казнокрадами. Любой приходящий в эту среду субъект должен обладать развитыми дипломатическими способностями, чтобы согласовать интересы власти, бизнеса и местного сообщества.



«Доверие – это главный капитал развития малых территорий»

(Игорь Задорин, руководитель Исследовательской группы ЦИРКОН).

В ряде случаев элиты небольшого города, в принципе, никогда не пересекаются, не понимают повестку друг друга и видения развития города, в

котором живут и работают, это говорит об отсутствии локального диалога стейкхолдеров.



«Нередко глава градообразующего предприятия и мэр города живут в параллельных реальностях. У мэра свои KPI и представления, у директора завода свои, в итоге, они действуют контрпродуктивно по отношению к своему городу»

(Галина Пивовар, модератор групп программы «Моногорода» бизнес-школы Сколково).

Работать с преодолением недоверия и налаживанием контактов необходимо, но это нетривиальная задача, к которой нужно приступать поэтапно и осторожно. Одним из возможных вариантов действий для тех, кто уже имеет непосредственное отношение к малым территориям, может быть призыв «начать с себя».



«Пока мы – администрация и эксперты не докажем жителям, что от нас есть реальная польза, никакая коллаборация работать не будет. Возникает доверие только в случае, когда вы, например, что-то покупаете у своих соседей. В противном случае [ограничиваясь рассуждениями и призывами] – вы враг, потому что хотите его обмануть или ввести в заблуждение»

(Ирина Ирбитская, архитектор, эксперт ООН ПРООН по городскому развитию, организатор международного проекта «Доктор городов»).

Недоверие как социальный факт сопряжено с еще более глубокой проблемой малых территорий – размыванием человеческого капитала и, как следствие, разрушением всей социальной среды, в которой могут комфортно существовать люди.



«С точки зрения дохода среднего жителя в моногороде может быть все в порядке. Только обычно человеческий капитал и социальная составляющая в моногороде бывают настолько разрушены, что в этом городе люди зачастую не хотят тратить деньги, не хотят там находиться».

(Олег Степанов, руководитель проекта «ЛавкаЛавка. Териберский производственный кластер»).

В итоге, бизнес и власть – группы, которые должны активно участвовать в развитии малых территорий, в атмосфере недоверия и ситуации системного разрушения человеческого капитала начинают поддерживать сложившиеся паттерны, еще больше отравляя среду. «Детоксикация» в этом случае уже не может решаться простым призывом «начать с себя».



«Для внешнего среднего или крупного инвестора малый город представляет собой токсичную среду, и это перевешивает абсолютно все остальные барьеры:

некачественный человеческий капитал, низкий культурный уровень, отторжение от пришельцев и так далее»

(Андрей Стась, директор Института территориального маркетинга и брендинга).

ИНФРАСТРУКТУРА БЕЗ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ИЛИ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ БЕЗ ИНФРАСТРУКТУРЫ – кто и чем управляет на малой территории?

Второй блок ограничений – широкий спектр институциональных проблем. В первую очередь, финансирование местных инициатив, а также софинансирование инвестиционных проектов из бюджета должно быть действительно необходимым, иначе местная власть начинает соглашаться на любые поступления из бюджета, даже если они лишены экономического или иного смысла, а иногда вредны для территории.



«Отличие европейских, например, словенских или французских городов от российских в большей самостоятельности. Невозможно представить, чтобы в рамках национальной программы в Европе город делал то, что ему не нужно только потому, что на это дают бюджет. Самостоятельность муниципалитетов – это ключевой фактор, потому что они видят обратную связь от своих действий»

(Ирина Ирбитская, архитектор, эксперт ООН ПРООН по городскому развитию, организатор международного проекта «Доктор городов»).

Другой аспект того же самого вопроса – инфраструктурные проблемы. Так, к началу 2000-х гг. в малых городах с населением 20-50 тысяч жителей в 47% горячего водоснабжения и в 62% не было канализации. Это серьезная преграда, не позволяющая крупным игрокам «заходить» в малые города, даже если государство якобы создает все условия для инвестирования.



«Дорогобуж, например, включили в список моногородов и начали задействовать существующие инструменты развития. Инвесторы произвели расчеты своих проектов, но создание канализации не входит в эти расчеты, а

господдержки на строительство инфраструктуры с нуля в моногородах нет. Такая же проблема и в технопарках, например, в Елабуге»

(Елена Довлатова, исполнительный директор Российской ассоциации водоснабжения и водоотведения).

Отсутствует возможность для трудовой мобильности: специалисты высокой квалификации не будут переезжать в город с разрушенной инфраструктурой. Бизнесу, уже действующему на малой территории, приходится серьезно вкладываться в непрофильные для него вещи, например, социальную инфраструктуру. Местная власть в это время зачастую бездействует, не проявляя никакой инициативы.



«Мы рассматривали возможность финансирования или софинансирования подобных проектов, но нет действенных механизмов. Из этого вырастает наш интерес к обсуждению этого вопроса на уровне Минэкономразвития, чтобы принять новую нормативную документацию. Например, мы построили коттеджный поселок для высококвалифицированных сотрудников, переехавших из столицы, и в целом развили инфраструктуру, потратив миллиард рублей, но мы продолжаем платить за это налоги: земельный налог, имущественный налог и все прочее»

(Андрей Безруков, директор по стратегическому маркетингу холдинга GS Group).

Наконец, ряд реформ, проводимых в России в последние годы, способствуют нарастанию сложности во взаимодействии бизнеса и малых территорий. В первую очередь, речь о реформе муниципального управления и земельной реформе. Это сказывается на способности местной власти быть реальным субъектом принятия решений.



«Земля есть, люди есть, а третьего не хватает – разумного управления этими ресурсами. Земельная реформа зашла в полный тупик. Никому нет дела до нее, и нет нормальных ответственных людей за свой город, за село. У глав администраций нет генеральных планов, как развивать территорию – они не знают, что и как на ней размещать. Нет таких задач у нашего местного самоуправления»

«Можно сколько угодно критиковать советскую систему управления, но уровень управления в районах в советское время был несравнимо выше, и квалификация людей была несравнимо выше. Если дать сейчас полномочия тем людям, которые сейчас в муниципалитетах, то они «похоронят» все, что у них в руках, потому что они не умеют и не знают, как это делать. Нужен продолжительный проект с



постепенным возвращением этих полномочий в муниципалитеты»

(Андрей Стась, директор Института территориального маркетинга и брендинга).



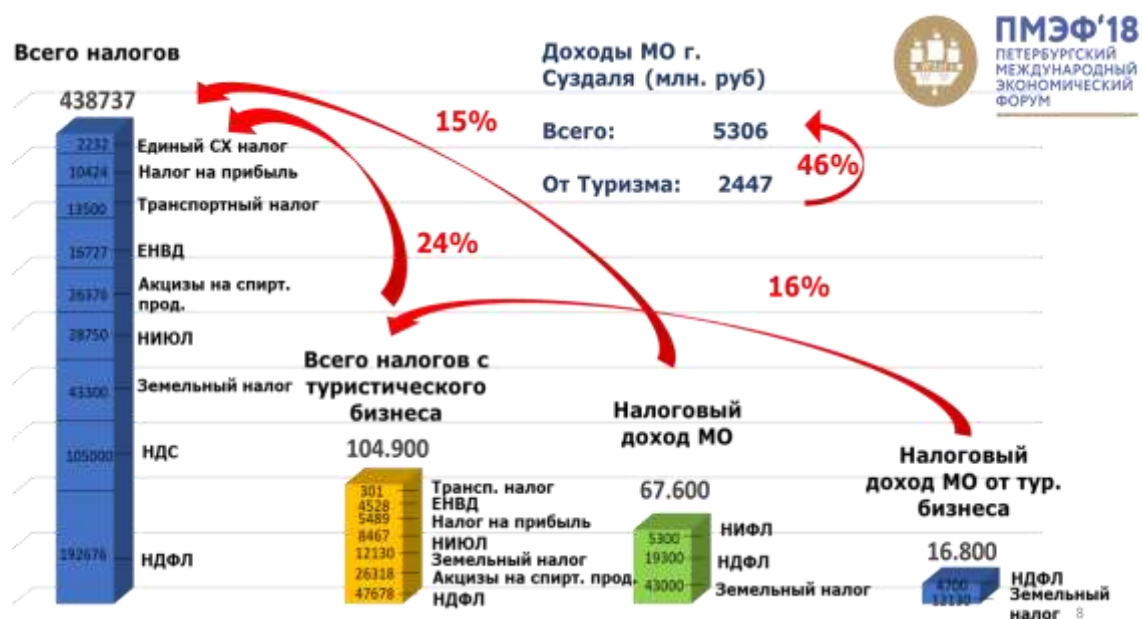
«Нужно реальное местное самоуправление. Существует мнение, что всеобщие выборы глав администраций допускают манипуляции общественным мнением, поэтому их нужно отменить. Но ни население, ни власть часто не учатся грамотному управлению, не получают навык ответственности, и в результате среда становится еще более токсичной, чем она есть»

(Андрей Максимов, председатель комиссии Общественной палаты РФ по территориальному развитию и местному самоуправлению).

ТЕЧЕТ ЛИ ВОДА ПОД ЛЕЖАЧИЙ КАМЕНЬ или какие налоги должны остаться у малых городов?

Собираемость и распределение налогов между разными административными уровнями – это основание для высокой мотивации администрации муниципалитетов развивать территорию, общее состояние инфраструктуры и, в итоге, повышать благосостояние населения.

Структура налогов муниципального образования «город Суздаль»



Не всегда позитивные изменения, связанные с успешным брендингом малого города и ростом туристического потока, приводят к увеличению бюджета. Например, в случае Суздаля при росте количества туристов за последние 3 года почти в два раза с 796 (2013 г.) до 1486 (2017 г.) тысяч человек в год доходы бюджета оставались на уровне 65-70 млн. рублей. В существующей схеме распределения налогов всего лишь 16% доходов малого города от туризма остается в его бюджете. А некоторые туристические активности вроде домашних отелей и сувениров существуют в «серой зоне», в принципе, не подразумевая налоговых поступлений. Необходимо стимулировать малый город к повышению доходов населения, перераспределив схему налога на доходы физических лиц.



«Мы не можем гоняться за каждым рублем, зарабатываемом в малом городе. Существующие 10% от НДФЛ, поступающие в муниципальный бюджет, — это крайне мало»
(Сергей Сахаров, глава администрации Суздаля).

Существует и другая идея изменения налоговой схемы, суть которого в передаче всей суммы налогов, собираемых по упрощенной системе в бюджет малых городов. Эта идея требует большей проработки, особенно в сочетании с перераспределением НДФЛ, поскольку оба направления обладают потенциалом тиражирования на все типы малых городов.

Кроме того, в Земельном кодексе есть 10 категорий крупных собственников земли, освобожденных от уплаты земельного налога, в том числе музеи-заповедники, которые зачастую составляют основу туристического потенциала малого города, из-за чего бюджеты малых городов с подобными ресурсами не досчитывают сотни миллионов рублей. Целесообразна постановка вопроса о расширении практики курортного сбора, который начинает действовать в 2018 году в 4 регионах России. Этот сбор начинает действовать только со второй ночи, проведенной туристом в городе. В малых исторических городах турист нередко не проводит и одной ночи, в связи с чем должна быть в корне изменена логика туристического сбора – небольшой процент за любую экономическую активность туриста.



«Необходим туристический сбор: плата с момента въезда в малый исторический город за содержание инфраструктуры»
(Сергей Сахаров, глава администрации Суздаля).

Другим направлением стимулирования налоговых поступлений в муниципальный бюджет может быть регистрация и перерегистрация юридического лица на месте производства в малой территории. Это требует баланса интересов бизнеса, местной власти и населения, но резко увеличивает доходную часть бюджета.



«Возьмем пример компании SPLAT. Компания переехала из Петербурга в Акуловку. Они подписали трехстороннее соглашение между муниципалитетом и региональной властью о том, что налоговые поступления будут

*тратиться в ближайшие 5 лет на улучшение
инфраструктуры»*

(Андрей Павлов, Основатель, президент, Zenden Group).

АДМИНИСТРАЦИИ МАЛЫХ ГОРОДОВ И ИНВЕСТОРЫ: стратегии взаимодействия

Местная власть – ключевая переменная, от которой зависит атмосфера и развитие механизмов ведения бизнеса на малых территориях. Ее политика в отношении бизнеса может варьироваться от активного поиска инвесторов до полной закрытости от внешних воздействий. По результатам исследования глав администраций малых городов, проведенного ЦСП «Платформа», было выделено четыре типа стратегии работы администраций с частными инвесторами.

Руководитель-чиновник

близкий или входящий в региональные власти, имеющий там влияние, и действующий в основном через этот инструмент. Представитель такого типажа легко получает дотации в бюджет, мало заинтересован в привлечении инвестиций, помимо тех, что коррелируют с интересами его территории.

«Бизнес-ставленник»

выходец из местной бизнес-среды, который понимает ее интересы и не утратил связей, продолжая активно взаимодействовать с ней. Вместе с тем, он мало приспособлен к приходу более крупных игроков и реализации крупных проектов, в том числе затрагивающих соседние территории.

«Медведь в спячке»

мало озабоченный вопросами бизнеса, зачастую выходец из системы образования или из коммунальной системы, социальную же инфраструктуру в основном и опекающий. Существующие на территории бизнес-процессы он перекладывает на более самостоятельные муниципальные унитарные предприятия или отделы вышестоящих муниципальных образований.

«Мастер по грантам»

руководитель города, который использует все возможные инструменты развития, которые существуют. Бизнес для него – это в большей части случаев донор, либо игрок из параллельной реальности.

Стоит отметить, что целевая модель федеральных грантовых конкурсов предполагает комплексное взаимодействие города и бизнеса.



«Надо дать возможность развития самым активным и креативным людям в малых городах – поэтому запущен конкурс «Комфортная среда». Мы увидели множество хороших проектов, возникла смычка архитекторов, экспертов по наследию и идентичности, муниципалитета и экономического блока – своеобразные agile-команды. Важно, что заявку подает именно глава города. Все видят онлайн - глава понимает свой город или нет. Ключевая цель – не дать деньги, а в обмен на деньги заставить всех работать друг с другом, чтобы города получили толчок для развития. Это площадка для обучения управляющих городов»
(Андрей Чибис, заместитель Министра строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации).

СОТРУДНИЧЕСТВО И ОБРАЗОВАНИЕ – СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Каждая из этих стратегий действий мэров по-разному ограничивает работу инвесторов. Сгладить негативный эффект можно несколькими способами. Один из них, вряд ли реализуемый, это мягкие законодательные реформы, связанные с административным статусом территорий и структурой собираемых налогов.

Более реалистичная перспектива – актуализация редко используемого механизма межмуниципального сотрудничества, когда идея, нерешаемая в масштабах одного города, может быть масштабирована на муниципалитеты, составляющая сеть вместе с этим центром. Тогда появляется эффект масштаба и интерес для инвесторов, например, для крупного банка.

А введение современного образовательного модуля по работе с инвестициями для руководителей администраций заставит задуматься над конкретными вопросами тех, кто об этом не думал, а тех, кто уже работает, стимулировать и вовлечь в существующие процессы.

СОБИРАТЬ ИЛИ РАЗБРАСЫВАТЬ КАМНИ? Два стратегии инвесторов на малых территориях

Существует две полярные позиции относительно того, какой бизнес сможет развиваться на малых территориях и как именно нужно «входить» туда инвесторам:

- Необходимо сохранять и развивать существующие экономические практики и уклады, ориентируясь на внешние рынки. В первую очередь, нужно опираться на уже существующую деятельность в этих территориях.



«В малых территориях есть множество форм деятельности, скрытой от институциональной власти. Это сила и причина, благодаря которой они в этих адских условиях сохранились. Как капитализировать инвестору эту деятельность – закупать продукт, то есть обеспечить инфраструктуру для сбыта продукции. Нельзя инвестору опираться на внутренний рынок – это не тот спрос, который реально загрузит и обеспечит, как минимум, окупаемость какому бы то ни было бизнесу. Ориентироваться нужно именно на доращивание уже производящейся на территории продукции до интереса внешних рынков»

(Ирина Ирбитская, архитектор, эксперт ООН ПРООН по городскому развитию, организатор международного проекта «Доктор городов»).

- Необходимо ориентироваться на внешние идеи и ресурсы, развивая внутренний рынок. Если в ряде регионов разрушен человеческий капитал, реальные производственные мощности и сами традиции, то выходом может быть только экспортирование любых мощностей и практик извне.



«За пределами малых городов [в Вологодской и Костромской областях] в деревнях практически никого нет, там нечего и некого сохранять. Нужно приходить с кластерным инвестиционным походом, там сосредоточены огромные богатства: экологические, исторические, культурные. А интересом может выступать выход городского населения за пределы мегаполиса. «Дезурбанизационные» люди, я не хочу употреблять слово «колонизация», но заполнение пространств этими людьми принесет новые видения, новые кластерные позиции»

(Никита Покровский, профессор НИУ ВШЭ, руководитель Угорского проекта).

Популярность идеи брендинга малых городов через поиск и актуализацию нетривиальных исторических традиций или создание современных практик не может заменить реальную работу по развитию. Фокусировка на создании образа малых территорий требует глубокого анализа местной специфики и оценки реализуемости бизнес идей.



«Чтобы территориальные бренды в малых городах развивались, должно быть более или менее долгосрочное

стратегическое видение по развитию самого города и понимание аудиторий, на которые город бренд хочет ориентироваться. Брендировать можно что угодно, но человек верит в обещание, которое дает бренд, до первого свидания с этим брендом»

(Андрей Стась, директор Института территориального маркетинга и брендинга).

ОТ ДЕРЕВНИ И ДО МОСКВЫ:

форматы взаимодействия инвестора и малой территории

Базовым принципом по поиску инструментов оптимизации и улучшения работы инвесторов в малых территориях должна быть работа с местным сообществом. Крупный и международный бизнес уже проводит серьезную аналитику перед освоением новых рынков и «вхождением» в новые регионы России.



«В общем и целом, диалог с местным сообществом [со стороны крупных федеральных компаний] однозначно ведется, мы проводим социологические исследования как на наших старых территориях, так и на новых, чтобы понимать, что происходит. И, безусловно, федеральные компании не волшебники и не ангелы, но вхождение в какие-то новые проекты у нас делается с учетом местного сообщества»

(Дмитрий Тимофеев, заместитель начальника управления анализа и специальных проектов компании СУЭК).

Один из успешных и легко реализуемых инструментов по налаживанию работы с инвесторами – реформирование функций представительства региона в Москве, у которого должно быть больше свободы и ответственности по поиску и работы с бизнесом. Яркий пример – представительство Калининградской области.



«Мы даем им определенные административные возможности: активно работаем в части налаживания межрегионального сотрудничества с другими территориями, с другими регионами»

(Наталья Борщук, заместитель руководителя Представительства Калининградской области при Правительстве РФ).

КУЛЬТУРА КАК ОСНОВАНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ТЕРРИТОРИЙ

Социально-культурные барьеры для инвестирования в малые территории: недоверие местного сообщества, размывание человеческого капитала – это фундаментальные социальные проблемы. Без работы с этими вопросами невозможна положительная динамика и комплексное развитие малых территорий. При этом сама культура нередко может стать стартовым драйвером позитивных изменений. Это требует конкретных действий, которые могут быть предприняты в области финансирования культурных проектов.



«Социокультурные проекты на малых территориях могут стать первым шагом по снижению «токсичности» – того самого дефицита доверия. Такие проекты, как правило, начинаются именно с объединения, когда все участники процесса видят пользу, и постепенно приводят к позитивному эффекту»

**(Мария Морозова, генеральный директор
Благотворительного Фонда Елены и Геннадия Тимченко).**

Инвестирование – это не только создание производственных мощностей, сложная логистика и большие трудовые коллективы, но и небольшие точечные культурные проекты, сделанные силами небольших инициативных групп.



«Благотворительная программа – это та же инвестиция, только направленная на достижение социального эффекта. В долгосрочной перспективе, через повышение самосознания и укрепление идентичности людей и детей, которые сейчас воспитываются в малых городах и селах, формируется крепкая связь со своей малой родиной и личная ответственность за её судьбу. Даже если они в дальнейшем оттуда уедут, у них будет гораздо больше гордости и желания возвращаться и инвестировать в собственную территорию»

**(Ксения Франк, председатель наблюдательного совета
Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко).**

Новые инструменты развития, в частности, грантовые конкурсы, работают сразу на несколько задач. Они позволяют администрациям малых городов не только получить деньги на развитие, но и повысить свой управленческий уровень. Также они способствуют выявлению активных, талантливых лидеров и к созданию межсекторных проектных команд, повышая уровень взаимного доверия в процессе совместной работы.



«Необходимы люди и их интерес что-то менять, иначе все инвестиции – будут временными, не приживутся и будут отторгаться малыми территориями»

**(Елена Коновалова, директор программ
Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко).**

Пример низовой инициативы, изменившей малый город малыми силами, – город Тулун Иркутской области, моногород с гигантскими социальными и

экономическими проблемами. В 2015 году фондом Тимченко был поддержан небольшой проект по работе с молодежью, первая победа города в федеральном конкурсе. Этот проект стал стартовой точкой, сформировавшей команду единомышленников, говоривших на одном языке и способных оценить, что именно в городе можно изменить и использовать для развития. Через год после запуска проекта была проведена стратегическая сессия с местными экспертами и администрацией, по итогам которой была выбрано наиболее удачное направление развития. Тулун в советское время был известен как центр стеклянной промышленности, которая закрылась в 1992 году. Под проект «стеклянная сказка Тулуна» были найдены региональные партнеры и оказана поддержка фонда Тимченко. И тема производства стеклянной бижутерии и картин как важной тулунской традиции зазвучала в СМИ разного уровня. На данный момент объявлено о приходе в город инвестора, который будет строить завод стеклокомпозитов, что подразумевает создание рабочих мест и налоги, значимые в масштабах всего города.

ДАЛЬНЕЙШИЕ ДЕЙСТВИЯ: освоение и детоксикация

Малым городам нужно представительство

Отдельная межведомственная рабочая группа по проблематике малых городов с участием представителей федеральных органов исполнительной власти, органов законодательной власти, региональных и муниципальных

органов власти и экспертов различной специализации. Работа данной группы позволит комплексно отразить интересы малых городов и сел на федеральном уровне и связать их с инвесторами.

Точечное и индивидуальное развитие инфраструктуры и среды

В рамках 12 национальных проектов, выделенных в указе Президента «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской

Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 года, необходимо выделение профильных подпроектов, адресно нацеленных на задачи

развития малых городов и сел. Данные подпроекты позволили бы добиться устойчивого развития малых городов и сел в долгосрочном периоде и стать условием прихода инвестиций.

Отдельный вопрос модернизация коммунальной инфраструктуры в

малых городах в рамках реализуемых в них федеральных программ развития. Необходимо находить дополнительные возможности для финансирования инфраструктуры – муниципальные бюджеты не могут справиться с повышенной нагрузкой на инфраструктуру в таких проектах.

Оптимизация налогов

Коррекция схемы распределения НДФЛ между разными уровнями бюджета и перераспределение налогов, собираемых по упрощенной системе налогообложения, направленная на стимулирование малых городов работать над

прозрачным и прямым пополнением бюджета. Одно из конкретных решений – механизм администрирования НДФЛ, обязывающий работодателей направлять налог по месту жительства работников.

Малые города – драйверы цифровой экономики

В ряде случаев актуально введение дополнительного комплекса мер поддержки предприятий, создающих рабочие места в малых городах, в

частности, предприятий, работающих в области цифровой экономики. Это могут быть наиболее инвестиционно привлекательные проекты.

Эксперты, принявшие участие в мероприятиях ЦСР и ПМЭФ

- *Андрей Чибис, заместитель Министра строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации*
- *Андрей Максимов, председатель комиссии Общественной палаты РФ по территориальному развитию и местному самоуправлению*
- *Наталья Трунова, руководитель направления «Пространственное развитие» Центра стратегических разработок*



- **Алексей Фирсов**, генеральный директор Центра социального проектирования «Платформа»
- **Алексей Козлов**, Член правления, управляющий директор компании «СИБУР»
- **Андрей Безруков**, директор по стратегическим проектам и коммуникациям GS Group
- **Андрей Павлов**, президент Zenden Group
- **Ксения Франк**, председатель наблюдательного совета Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко
- **Мария Морозова**, генеральный директор Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко
- **Сергей Сахаров**, глава администрации города Суздаль
- **Елена Коновалова**, директор программного направления «Культура» Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко
- **Ирина Ирбитская**, архитектор, эксперт ООН ПРООН по городскому развитию, организатор международного проекта «Доктор городов»
- **Андрей Стась**, директор Института территориального маркетинга и брендинга
- **Елена Довлатова**, исполнительный директор Российской ассоциации водоснабжения и водоотведения
- **Павел Красноруцкий**, председатель Общероссийской общественной организации «Российский союз молодежи»
- **Игорь Задорин**, руководитель Исследовательской группы ЦИРКОН
- **Юлия Булдакова**, соучредитель, руководитель проекта, Тулунская городская общественная организация поддержки молодежных социальных проектов и творческих инициатив «Тулун.ру»
- **Дмитрий Тимофеев**, заместитель начальника управления анализа и специальных проектов компании СУЭК
- **Наталья Борщук**, заместитель руководителя Представительства Калининградской области при Правительстве РФ
- **Олег Степанов**, руководитель проекта «ЛавкаЛавка. Териберский производственный кластер»

- **Никита Покровский**, профессор НИУ ВШЭ, руководитель Угорского проекта
- **Галина Пивовар**, модератор групп программы «Моногорода» бизнес-школы Сколково
- **Дмитрий Лисицин**, руководитель направлений «Общество, власть» Центра социального проектирования «Платформа»
- **Василий Мельниченко**, фермер.