

Города ускоренной трансформации

Роль бизнеса в развитии территорий присутствия



Методология	3
Роль бизнеса в развитии городов	4
Мотивы бизнеса к трансформации городов	5
Проблемы рейтингов	6
Суть процесса трансформации	7
Виды трансформации городов	8
Компании — лидеры развития территорий	9
Карта городов ускоренной трансформации	12
Инструменты изменений	20
Драйверы развития	22
Связь городских политик с новой структурой бизнеса	23
Глубина трансформации	24
Эволюция городских политик бизнеса	25
Барьеры корпоративной трансформации городов	26
Мировой опыт	29
Кейсы городов	33

Цель проекта — анализ успешной трансформации городской среды, произошедшей с участием деятельности бизнеса, и определение линейки лидеров трансформации.

Для определения лидеров были применены следующие инструменты

30 интервью

- ▶ **Экспертный опрос** с участием платформы BrainsChains.ru: специалисты в области экономической географии, пространственного развития, экономики, социальной сферы

10 интервью

- ▶ **Опрос менеджмента** индустриальных компаний

40 регионов

- ▶ **Анализ данных**, представленных по запросу региональными органами власти регионов с выраженным промышленным потенциалом
- ▶ **Анализ государственной и муниципальной статистики**, соотнесение опросных данных с рейтингами и индексами Минстроя России, ВЭБ.РФ

Результаты опроса органов местного самоуправления моногородов показали:

60%

- ▶ Градообразующих предприятий моногородов реализуют в городах различные программы и заинтересованы в трансформации городской среды

35%

- ▶ Респондентов отмечают, что проблемы/упадок на градообразующем предприятии сильно сказываются на динамике развития муниципального образования

Представители ОМСУ моногородов подчеркнули, что главная проблема – отсутствие четких целей поддержки и постоянной синхронизации с запросами («потребностями») городов.

65% моногородов
приняли участие в
опросе

*210 из 321



В моногородах
участниках-
опроса проживает
77,3% населения
моногородов

Мотивы бизнеса к трансформации городов

Город становится пространством фокусировки политики устойчивого развития бизнеса (в первую очередь индустриального), его трансформация — целевой показатель эффективности социальных инвестиций

1

Снять средовой барьер между городом и компанией

2

Создать альтернативный сектор экономики (снизить зависимость от одного источника ресурсов)

3

Развить социальный бренд, укреплять отношения с государством

4

Вести конкуренцию за кадры с другими компаниями и городами, усилить предложение компании своим сотрудникам (стратегии удержания и привлечения начинают различаться)

5

Опереться на человеческие ресурсы города при реализации масштабных проектов

Проблемы рейтингов

Рейтинги развития территорий и социальных инвестиций бизнеса недостаточны для объективной оценки вклада компаний в развитие городов.

▶ **Разные типы территорий**

Различаются стратегии развития территорий, циклы изменений и количество акторов трансформаций. Например, в малых городах изменения заметней, чем в крупных

▶ **Различия в экономической географии регионов**

Одни города — в регионах с развитой инфраструктурой и высокой плотностью связей (ЦФО, СКФО), вторые носят «островной» характер (ряд городов Сибири и Дальнего Востока)

▶ **Разные тип, структура, ресурсные возможности компаний**

Различаются логика социальных инвестиций бизнеса, система приоритетов, интенсивность присутствия на конкретной территории

▶ **Различное историческое наследие**

Влияние на выбор приоритетов происходит в зависимости от типа накопленных проблем (инфраструктура, экология, событийность и т.д.)

▶ **Отсутствие интегральных показателей социального благополучия**

Статистические данные не дают интегральной картины — базового отношения к месту жизни, репутации территориального бренда

Решения

- ▶ Кластерный подход: распределение по группам, учет конкретных обстоятельств
- ▶ Составление индексов компаний под конкретные задачи и территории
- ▶ Ориентация на интегральный подход, в основе которого — единый жизненный мир людей

Суть процесса трансформации

Граница между развитием и трансформацией размыта, она выражается в накоплении позитивных изменений.

▶ **Линейное развитие**

Поступательное накопление изменений под влиянием социальных инвестиций, улучшение отдельных сфер жизни

▶ **Качественная трансформация**

Качественный переход, дающий комплексное изменение территории: новые экономические направления, трансформации структуры городских пространств, существенное улучшение экологической ситуации, переоценка отношения населения к своему месту

5 основных социальных критериев трансформации, с позиций жителей



▶ **Динамика.** В городе есть где и куда развиваться



▶ **Безопасность.** В городе снизился уровень угроз – экологических и социальных



▶ **Среда.** В городе стало интересней и комфортней жить



▶ **Перспектива.** Хорошо, если наши дети останутся в городе (вернутся сюда после учебы)



▶ **Сильный бренд.** В город стоит приехать из другого региона, нам есть, чем гордиться.

Индикаторы:

- ▶ Рост МСП, новые отрасли экономики, образовательные программы
- ▶ Статистика заболеваний, преступности, качества природной среды
- ▶ Рост событийности, развитие публичных пространств, цифровые сервисы
- ▶ Динамика отъезда и настроений молодежи, позиции родителей
- ▶ Уровень локального патриотизма

Целевые модели трансформации городов



▶ Город как пространство для полного цикла человеческой жизни, от младенчества до старости



▶ Город как пространство для карьерного трека (3—10 лет жизни), характерно для городов с суровыми климатическими условиями

Виды трансформации городов

Факторы влияния: масштаб города, тип компании, особенности ресурсной поддержки, инструменты управления инвестициями, состояние в стартовой точке.

Влияние типа городов

В малых городах воздействие бизнеса значительно заметней. В крупных городах компания реже отвечает за широкий спектр направлений. Возможные решения для крупных центров:

▶ **Пространственная локализация:** инвестиции в ключевую точку городской среды (реконструкция исторического центра в Омске «Газпром нефтью», создание пространства «Притяжение» в Магнитогорске)

▶ **Тематическая локализация:** выделение ключевых направлений, которые ведут к комплексной ревитализации (культурные проекты ОМК в Выксе)

Влияние типов компаний

3 типа в аспекте социального инвестирования:



▶ **«Одноядерные»** компании, основной актив которых находится в одном городе (примеры: «Норникель» — Норильск, «Северсталь» — Череповец, ММК — Магнитогорск, «Татнефть» — Альметьевск)



▶ **«Распределенные»** компании, которые обладают широкой группой активов в разных центрах (примеры: крупные нефтяные холдинги, за исключением «Татнефти»)



▶ **«Дисперсные»** — подмножество распределенных компаний. Компания широко представлена в ряде регионов, вплоть до общенационального охвата, но ни в одном из городов не является бизнесом № 1 (логистика, инфраструктура, ритейл, телекомы, финансовый сектор)



Компании — лидеры развития территорий

На основе экспертного опроса на цифровой платформе BrainsChains.ru (разработка ЦСП «Платформа» и партнеров) выделен пул индустриальных компаний — лидеров в области развития территорий.

Компании перечислены в алфавитном порядке, без выстраивания рейтинга. Эти бренды чаще встречаются в экспертных позициях, публичных позициях, высказываниях федеральных чиновников.

Список не претендует на полноту, в нем отмечены наиболее заметные в экспертной среде кейсы.



Ноябрьск, Ханты-Мансийск, Омск



Магнитогорск



Норильск, Мончегорск, Никель



Выкса, Благовещенск, Чусовой



Саров, Обнинск, Северск

★ Объединение в одной логике управления широкого поля направлений в городах разного типа (программа «Родные города»), социальное проектирование в мегаполисах (центр Омска, московский район Капотня)

★ Создание территориального проекто-драйвера, меняющего общее восприятие территории (креативный центр и городской курорт «Притяжение» в Магнитогорске), развитие рекреации в промышленном городе

★ Концепция масштабной трансформации города, агентство по развитию территорий, развитие альтернативных направлений экономики, прогресс в области экобезопасности, снос ветхого и строительство нового комфортного жилья

★ Формирование обновленного бренда территории на основе серии культурных и событийных проектов. Дальнейший выход на уровень системной трансформации. Превращение города-завода в центр притяжения туристов

★ Инфраструктурно-сервисная модель развития городов присутствия. Компания как диспетчер сервисов. Обеспечение современного уровня досуга в ранее закрытых городах. Комплексная программа трансформаций «Люди и города». Внедрение технологии «Умный город» в Сарове

Компании — лидеры развития территорий



Красноярск,
Саяногорск, Тайшет

★ Разработка единой концепции стратегических целей для группы городов, собственная система измерения эффектов (корпоративный индекс территорий), примеры ускоренной трансформации в малых городах (Саяногорск, Тайшет)



Череповец

★ Программы по развитию МСП, собственная модель агентства по развитию территорий. Часть подхода компании — вовлечение горожан в планирование изменений. Использование инструмента «Территория опережающего развития».



Тобольск, Нижнекамск

★ Трансформация городов многоукладного типа (историческое и промышленное ядра в структуре Тобольска), разработка долгосрочных программ изменений, создание в регионе второго центра притяжения (помимо Тюмени)



Альметьевск

★ Город стал лабораторией решений, которые могут быть масштабированы на федеральном уровне. Бенчмарк по развитию велосипедных маршрутов, городского дизайна, детских площадок; новый тип дворовых пространств, новое качество «третьего места»: парковые зоны, набережные

Компании-кандидаты. Бизнес с высоким потенциалом вхождения в пул лидеров



Новотроицк



Карабаш, Кыштым



Щекино



Кировск, Балаково



Липецк

★ Создание агентства развития Новотроицка, подготовка масштабной трансформации города. Проекты по реконструкции центра города и улучшению качества городской среды, в планах — создание образцового социального города

★ Решение проблемы выбросов вредных веществ, качества городской среды и нехватки социальной инфраструктуры в Карабаше. Модельный кейс для других компаний. Снятие стигмы «самого грязного города в мире»

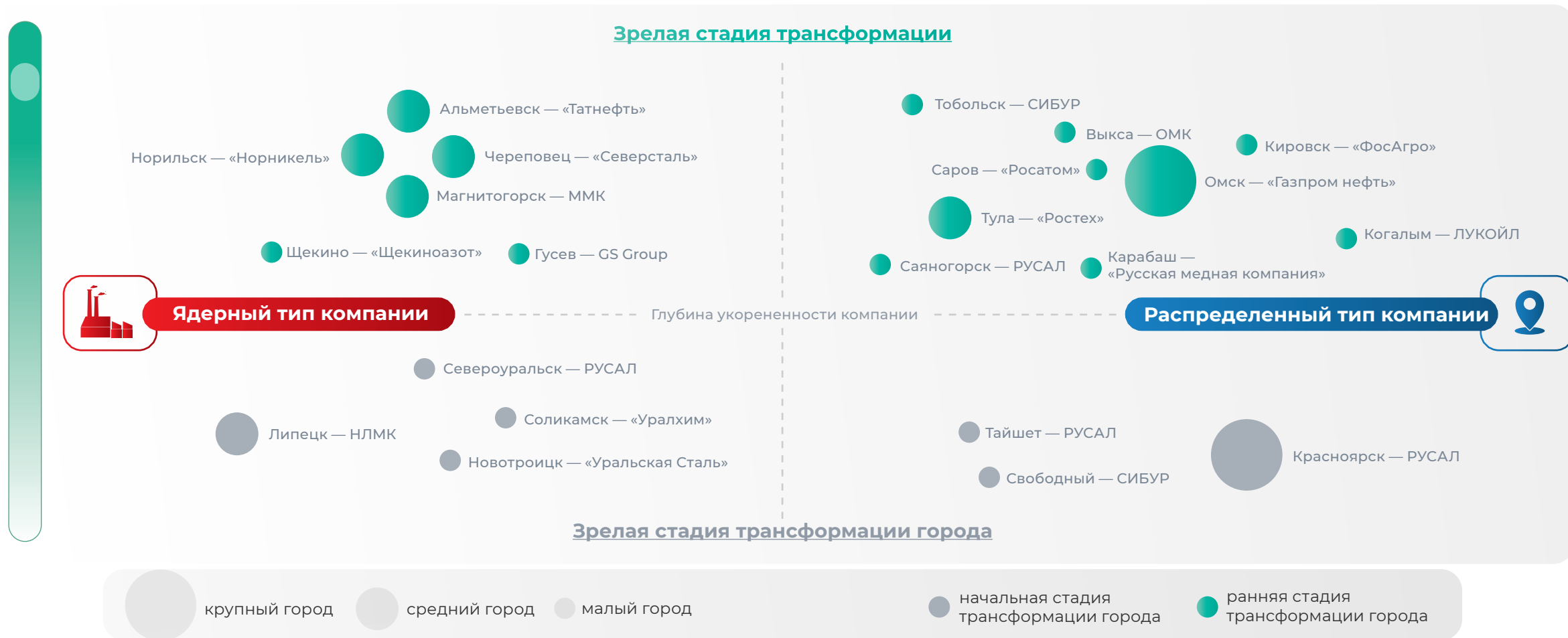
★ «Достройка» социальной сферы советского промышленного города до уровня XXI в.. Яснополянское соглашение с ключевыми стейкхолдерами, направленное на выработку совместного целеполагания и развитие территории

★ Развитие городов через собственную программу социальных инвестиций «Наши любимые города». насыщение социальной инфраструктурой, придание промышленному Кировску курортной функции и создание в нем горнолыжного центра всероссийского значения

★ Поддержка инициатив по девяти направлениям через благотворительный фонд социальной защиты «Милосердие». Модернизация производства и развитие менеджерской культуры задает тренд на «подтягивание» города до уровня компании

Карта городов ускоренной трансформации

Наиболее сильно результаты корпоративной трансформации городов проявляются в малых и средних городах. При этом компании распределенного типа достигают не меньших успехов, чем «ядерные».



Карта городов ускоренной трансформации



Ядерный тип компании

Кластер 1

- ▶ Малые города и микрогорода
- ▶ Зрелая стадия трансформации



Гусев (Калининградская обл.) — GS Group
Научно-производственный кластер «Технополис GS», построенный с нуля



Щекино (Тульская обл.) — «Щекиноазот»
Советский город 2.0, гармоничное развитие социальной сферы промышленного города

Карта городов ускоренной трансформации



Ядерный тип компании

Кластер 2

- ▶ Средние и крупные города
- ▶ Зрелая стадия трансформации



Альметьевск (Татарстан) — «Татнефть»

Завершенная модель корпоративного города, политики мэрии и компании срослись, руководство «Татнефти» живет в городе



Магнитогорск (Челябинская обл.) — Магнитогорский металлургический комбинат

Парк «Притяжение» позволил придать промышленному Магнитогорску новую функцию рекреационного центра



Череповец (Вологодская обл.) — «Северсталь»

Компанией совместно с администрацией города создано Агентство городского развития — первый опыт в России



Норильск (Красноярский край) — «Норникель»

Норильск — флагманский проект городского развития в арктической зоне в условиях «островной» локации

Карта городов ускоренной трансформации



Ядерный тип компании

Кластер 3

- ▶ Малые города и микроргорода
- ▶ Начальная стадия трансформации

Кластер 4

- ▶ Средние и крупные города
- ▶ Начальная стадия трансформации



Новотроицк (Оренбургская обл.) — «Уральская сталь»
Может стать проектом-витриной Оренбургской области. Первая задача — модернизация жилого фонда

Соликамск (Пермский край) — «Уралхим»
«Соляная верста» — масштабный проект благоустройства исторического центра, пример проекта-драйвера

Липецк (Липецкая обл.) — НЛМК
НЛМК является органичной частью Липецка. Модернизация компании диктует курс на модернизацию города

Карта городов ускоренной трансформации



Распределенный тип компании

Кластер 5

- ▶ Средние и крупные города
- ▶ Зрелая стадия трансформации



Омск (Омская обл.) — «Газпром нефть»
Город преодолевает негативный имидж места, которое хотят покинуть жители

Тула (Тульская обл.) — «Ростех»
Пример развития через проекты-драйверы: технокластер «Октава» и реконструкцию набережной



Карта городов ускоренной трансформации



Распределенный тип компании

Кластер 6

- ▶ Малые города и микрогорода
- ▶ Зрелая стадия трансформации



Тобольск (Тюменская обл.) — СИБУР

Строительство аэропорта — один из элементов большой программы, позволившей вернуть городу статус второй столицы региона



Карабаш (Челябинская обл.) — «Русская медная компания»

Развитие социальной сферы и экологическая модернизация производства позволили снять с Карабаша сомнительное звание «самого грязного города мира»



Выкса (Нижегородская обл.) — Объединенная металлургическая компания

Город задал новый стандарт развития проектов в сфере культуры, меняющих восприятие территории



Саров (Нижегородская обл.) — «Росатом»
Внедрение системы «Умный город» позволило выйти на новый уровень управления городскими процессами и учета мнения жителей

Карта городов ускоренной трансформации



Распределенный тип компании

Кластер 6

- ▶ Малые города и микрогорода
- ▶ Зрелая стадия трансформации



Саяногорск (Хакасия) — РУСАЛ
Флагманские проекты развития социальной сферы связаны со спортом: Центр спортивных единоборств, ФОК



Кировск (Мурманская обл.) — «ФосАгро»
Ноу-хау Кировска — создание центра горнолыжного спорта с адаптированной под туризм городской средой



Когалым (ХМАО) — ЛУКОЙЛ
Город, который приводят в качестве среднего ориентира нефтегазовой отрасли

Карта городов ускоренной трансформации



Распределенный тип компании

Кластер 7

- ▶ Малые города и микрогорода
- ▶ Начальная стадия трансформации

Кластер 8

- ▶ Средние и крупные города
- ▶ Начальная стадия трансформации



Тайшет (Иркутская обл.) — РУСАЛ
Переход от железнодорожного поселка к городу современного типа



Свободный (Амурская обл.) — СИБУР
Экономическая трансформация территории за счет реализации крупных инвест-проектов

Красноярск (Красноярский край) — РУСАЛ
Заявка на экологическую трансформацию города: в планах компании — глубокая модернизация заводов, создающих проблему «черного неба»

Инструменты изменений

Выбор компаниями инструментов развития городов выявляет один из главных трендов корпоративных инвестиций — фокус на долгосрочное управление инвестициями.

▶ Корпоративные стратегические программы развития территорий

Предполагают: многоступенчатость, гибкость при фиксации основных направлений и объектов, дальний горизонт (10 лет и больше), кооперацию бизнеса и структур власти. Примеры: «Тобольск наСтоящий» (СИБУР), Норильск—2035 («Норникель»), Выкса—2030 (ОМК), «РУСАЛ—2030»

+ Компании выступают в роли долгосрочных партнеров территории, обеспеченность ресурсами их планов

- Бизнес и региональный бюджет в зоне неопределенности под воздействием глобальных факторов. Программы редко носят сценарный характер, часто исходят из реалий до февраля 2022 г.

▶ Мастер-план, разработанный с участием бизнеса

(Норильск, Тобольск, Череповец) или его сокращенная версия «Программа действий» (РУСАЛ)

Воплощенный в пространственном развитии комплекс стратегий, идей и запросов сообществ. Большая эластичность инструмента, возможность развития и реагирования на новые внешние вызовы

+ Возможность сценарного подхода, быстрых изменений; комплексное видение развития территории

- Риск ограничения «объективным» подходом. Более применим в малых, а не крупных городах. Риск бюрократизации при изменении законодательства (придание мастер-планам административного регламента).

▶ Корпоративные структуры управления городами

Впервые инструмент применен «Северсталью» в Череповце. Идея развития «Норникелем» в Норильске. Сейчас модель адаптирует в Новотроицке «Уральская сталь»

+ Институциональное решение по консолидации бюджетных и корпоративных ресурсов, возможность перехода от операционного на стратегический уровень управления

- Сложность внедрения на территориях, которые включают несколько крупных стейкхолдеров, и в крупных городах

<p>▶ Специализированные фонды на базе компаний</p> <p>Впервые применено «Газпром нефтью» через программу «Родные города», затем «СИБУРОм» — фонд «Формула хороших дел», который позволяет реализовывать «сквозные программы» в разных городах по одной модели</p>	<p>+</p> <p>Возможность централизованно управлять ресурсами и формировать партнерства на территории</p>	<p>-</p> <p>Формирование завышенных ожиданий от возможностей фондов, попытки переключения на них текущих нужд города</p>
<p>▶ Совет директоров города</p> <p>Руководители ключевых предприятий формируют общий совещательный орган для обсуждения планов развития территорий. Пример — Новотроицк</p>	<p>+</p> <p>Эффективность инструмента для городов с несколькими потенциальными инвесторами</p>	<p>-</p> <p>Риск дублирования действующих структур управления</p>
<p>▶ Пространственно локализованные проекты</p> <p>Отдельная территория становится центром трансформаций и задает тренд на изменения. Трансформация исторического центра Омска «Газпром нефтью», городской курорт «Притяжение» в Магнитогорске</p>	<p>+</p> <p>Управлением пространственной средой города, наглядные убедительные результаты корпоративного участия в развитии</p>	<p>-</p> <p>Опасность формирования анклава в городской среде и дисбалансов пространственного развития города</p>
<p>▶ Тематически локализованные проекты</p> <p>Ключевое направление, меняющее восприятие бренда города. Практика масштабируемых «сквозных проектов». Города Татарстана — трансформация дворовых пространств «Татнефтью»</p>	<p>+</p> <p>Приоритезация направлений развития города, исходя из интересов компании, и точечные инвестиции</p>	<p>-</p> <p>Риск размывания социальных инвестиций в инертной городской среде</p>

Драйверы развития

Масштаб города и объем инвестиций не обеспечивают автоматических изменений без появления нового целеполагания.

Солидаризм	Характеристики группы городов	Драйверы трансформации	Особенности группы
<p>Комбинация усилий бизнеса и властей Примеры: Выкса, Норильск, Тобольск, Омск</p>	<p>Индустриальный профиль: моногорода, города-комбинаты</p>	<p>Корпоративный капитал, региональные/муниципальные власти</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ Бизнес часто — инициатор и «креативный директор» изменений▶ Более заметное воздействие на малых территориях▶ Стимулы участия — кадровая конкуренция, поддержание социальной стабильности и давление регуляторов
Административный рычаг	Характеристики группы городов	Драйверы трансформации	Особенности группы
<p>Статус, лоббистский потенциал Примеры: Москва, Казань, Тула, Тюмень</p>	<p>Административный профиль: федеральный центр, столицы регионов</p>	<p>Административный капитал</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ Высокая концентрация человеческого капитала (не всегда)▶ Сильный лоббистский ресурс▶ Стимул — федеральная или региональная миссия города
Благотворительность, личные финансы	Характеристики группы городов	Драйверы трансформации	Особенности группы
<p>Основа на личных инициативах Примеры: Анадырь, Дербент, Краснодар</p>	<p>Родные места бизнесменов или города, с которыми они связывают будущее</p>	<p>Персональные благотворительные фонды, личные средства</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ Фокус на отдельных направлениях (спорт, культура, социальная сфера)▶ Приоритет помощи над развитием в условиях после 2022 г.▶ Более заметное воздействие в малых городах

Связь городских политик с новой структурой бизнеса

Факторы влияния бизнеса на города

Меньшая зависимость от количества рабочих рук

Релокация высококвалифицированных специалистов и сокращение разрывов между территориями, новый тип запроса на городскую среду, ориентация на карьерные треки 3—5 лет.

Сокращение категории синих воротничков, повышение требований к уровню человеческого капитала

Снижение потребности в крупном кадровом резервуаре при одновременном росте интереса к кадрам с высокой квалификацией. Снижение уровня ответственности за всю территорию.

Компактность производств, снижение экологической нагрузки

Изменение новыми технологиями характера воздействий на среду, смещение источника экологических угроз в неиндустриальные сферы (снижение важности мотивации: социальные инвестиции в обмен на экологический ущерб).

Реиндустриализация

Возвращение в города производств, но на новой технологической базе, с сильным R&D-сегментом, переосмысление концепции города в сторону многоукладности и устойчивости.

Рост социализации бизнеса

Под влиянием общественных императивов и развития собственных ценностей — снижение уровня автономности компаний, выполнение ими ряда функций социального института.

Глубина трансформации

Процессы корпоративной трансформации городов стартовали в разное время и на различных основаниях. Поэтому оправданно разделять города по степени зрелости трансформации. Примеры зрелой трансформации: Тобольск, Норильск, стартовая фаза — Новотроицк.

Факторы, определяющие потенциальную глубину трансформации

- | | | |
|----------|---|---|
| 1 | Историческая связность компании и города | Текущее отношение компании к развитию города частично определяется отношениями в прошлом |
| 2 | Масштаб бизнеса, ресурсная база (трансформация — это дорого) | Действует правило: чем больше компания зависима от местного кадрового рынка, тем более целенаправленно участие в трансформации |
| 3 | Глубина взаимной интеграции компании с городской средой | Типажи: <ul style="list-style-type: none">▶ Компания-сосед (индустриальная пригородная зона)▶ Завод в городе (производство в городской черте)▶ Город-завод (городская среда, подчиненная заводу и его нуждам) |
| 4 | Субъективный фактор: наличие команды и социальных технологий | Есть примеры масштабных инвестиций, которые не привели к принципиальным изменениям среды из-за неверных решений команды |

Города «низкого старта» имеют определенное преимущество:

они могут использовать уже апробированные социальные технологии, экономя время и ресурсы на их внедрение. Модель агентства по развитию территорий на паритетных началах бизнесом и муниципалитетом впервые была создана «Северсталью» в Череповце, затем модифицирована «Норникелем» в Норильске, будет вводиться «Уральской сталью» в Новотроицке.

Эволюция городских политик бизнеса

Трансформация города с участием бизнеса зависит от разных факторов. Среди них можно выделить: масштаб города, тип компании, особенности ресурсной поддержки, инструменты управления инвестициями, состояние города в стартовой точке.

Стадии «городских политики» компаний в отношении городов с выраженным индустриальным профилем на примере наиболее передовых практик (в реальности фазы совмещались, четких границ между ними нет)



Барьеры корпоративной трансформации городов

Ограничения возможностей компаний по трансформации городов присутствия связаны в основном с несбалансированностью ролей разных стейкхолдеров. Бизнес может играть решающую роль, но не в состоянии развивать территорию в одиночку.

Дефициты

Проявления

Перспективы решения

Недостаток административного капитала

Неравномерное развитие, “островки” корпоративной стабильности в несбалансированной городской среде

Формирование институтов, позволяющих объединить ресурсы бизнеса и административные возможности власти в рамках общей стратегии

Снижение мотивации бизнеса из-за действующих правил игры

Проведение финансирования социальных проектов бизнеса по статье расходов «благотворительность» (законодательно их невозможно отнести к инвестициям). Это снижает объемы вложений, поскольку они дополнительно облагаются налогом

Коррекция законодательства и правоприменительной практики

Конкуренция за достижения

Взаимная критика стейкхолдерами друг друга, параллельные инвестиции в одни и те же направления, отсутствие общих задач

Создание экосистемы для работы различных ключевых игроков

Барьеры корпоративной трансформации городов

Дефициты

Проявления

Перспективы решения

**Инертность
локальной среды**

Гиперкритицизм, завышенные ожидания в отношении бизнеса, отрицание вклада и достижений

Работа с локальными сообществами, формирование активных групп поддержки

**Ошибка масштаба
при оценке — объема
проблем города**

Размывание инвестиций, точечные вложения, не влияющие на город в целом, продвижение в медиа несуществующих достижений компании

Публичная оценка реалистичности ожиданий от компании. Определение приоритетов, формирование ступенчатых программ

**Неясное
целеполагание**

Непонимание типа целевого результата (например, город полного цикла жизни или город для карьерного трека). Отсутствие финального образа, миссии трансформации. Отдельные проекты без понятной для общества картины изменений

Инструменты более глубокой корпоративной рефлексии над образом результата, процесс открытого диалога с ключевыми стейкхолдерами

**Сегрегация
городских пространств**

Трансформация бизнесом только тех элементов среды, которые важны работникам, и создание для них привилегированного доступа к инфраструктуре

Проектирование на старте объектов как части среды, обеспечение интересов работников через корпоративные программы поддержки

Барьеры корпоративной трансформации городов

Дефициты

Проявления

Перспективы решения

Недооценка важности развития базового инфраструктурного уровня

Увлечение инициативами, которые создают яркий медийный эффект, но не затрагивают базовые интересы населения

Создание сбалансированных моделей или разбивка трансформации на этапы

Слабая обратная связь с населением

Определение проектов интуитивно или на основе личных предпочтений бизнеса

Выделение внутри единой программы проектов «социального отклика» и проектов развития

Дефицит инструментов консолидации разных компаний

Нехватка ресурсов для масштабных изменений

Поиск новых организационных моделей, позволяющих разным типам бизнеса принимать участие в единых программах

Объектный подход

Создание линейки объектов без их интеллектуального наполнения и дальнейшего функционирования

Проектирование решений через подход полного жизненного цикла проекта

Корпоративная социальная ответственность (Corporate Social Responsibility)

Социальная ответственность бизнеса – добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сфере.

Носит **добровольный характер**, реализуется посредством **предоставления нефинансовой отчетности** о результатах социального и экологического воздействия – нефинансовая отчетность/отчет об устойчивом развитии/отчет о корпоративной социальной ответственности/ESG отчетность.

Деятельность в сфере КСО связана с рядом **глобальных инициатив** (например, Глобальная инициатива отчётности (GRI), ISO 26000 «Социальная ответственность»).

Компании используют различные термины (**social investment, corporate citizen projects**) для обозначения инвестиций в поддержку местных сообществ.

Ключевые направления:

- улучшение условий труда персонала;
- поддержка культурных и гуманитарных мероприятий;
- предоставление ряда социальных льгот;
- образовательные проекты;
- восстановление окружающей среды (после промышленного воздействия).

Инвестиции социального воздействия (Impact investing)

(Инвестиции, обеспечивающие экономическую выгоду и способствующие достижению существенного и измеримого положительного социального или экологического эффекта)

Мировым лидером в сфере социальных инвестиций является **Великобритания**, в которой действует несколько механизмов.

Социальные облигации (Social outcomes partnerships) представляют собой многосторонний контракт, в котором выплаты (обычно со стороны правительства) первоначальным инвесторам увязаны с достижением определённых счётных целей по решению социальной проблемы. В качестве частных инвесторов выступают как институциональные инвесторы, так и местные компании.

Для поддержки инвесторов предусмотрен ряд налоговых льгот:

- **Налоговые льготы на социальные инвестиции** (аккредитация для подрядчиков SIB);
- **Налоговые льготы на инвестиции в сообщества** (поощряет инвестиции в неблагополучные сообщества, доступны для частных лиц и компаний и составляют до 25% от стоимости инвестиций в учреждение по финансированию развития сообщества).

В России **ВЭБ.РФ** проводит пилотную апробацию проектов социального воздействия, однако в законодательстве данный вопрос не урегулирован.

Спонсорство городского проекта

Фирмы активно стремятся связать свое имя с перспективными транспортными проектами или достопримечательностями.



Citibank спонсировал программу байкшеринга в Нью-Йорке.

Emirates спонсировала строительство канатной дороги через реку Темзу, а **EDF Energy** спонсирует **London Eye**.

Партнерство с городскими властями

В **Портленде** существует совместная инициатива власти и бизнеса (в том числе **Metro Export**) по брендингу «**Мы строим зеленые города**». Объединяет компании, работающие в сфере чистых технологий, туризма и образования с целью увеличения экспорта и иностранных инвестиций.

Создаются Корпорации развития городов, заключающие соглашения с бизнесом.

Городская премия или конкурс

Компании проводили конкурсы, направленные на поиск и реализацию инициатив по улучшению качества жизни. Например, премия **Phillips «Пригодные для жизни города»**, **Deutsche Bank Urban Age Award**, международный студенческий конкурс **Bombardier «YouCity»**.

Городская премия или конкурс

JPMorgan Chase инвестируют в восстановление экономики Детройта.

Инициатива **Siemens The Crystal (Лондон)** – выставочный и конференц-центр, проводит крупнейшую выставку, посвященную устойчивому развитию городов.

Городской центр передового опыта



Направления социального инвестирования компаний

► Доступное жильё

В 2019 г. 90% городов мира испытывали* дефицит доступного жилья, пандемия только усугубила ситуацию.

В строительство доступного жилья инвестируют крупнейшие мировые компании (Amazon, Microsoft, Apple, Google, Facebook, Walt Disney World Resort). Программы реализуются по средствам создания инвестиционных фондов, выдающих кредиты по низкой процентной ставке.

Microsoft выделила 250 млн долл. на **строительство жилья для малоимущих в Редмонде** по всему региону – комплекс домов, доступных нетехническим работникам компании, учителям, пожарным и другим жителям со средним и низким доходом

Apple выделила **2,5 млрд долл.** на решение жилищной проблемы в Калифорнии, включая строительство доступного жилья в **Сан-Хосе** (на землях, принадлежащих компании).

Amazon's new Housing Equity Fund выделяет **2 млрд долл.** на создание и сохранение 20 тыс. ед. жилья в **Арлингтоне, Сиэтле и Нэшвилле.**

* Доклад ВЭФ и PwC

► Образование

С 2012 гг. **Salesforce** осуществляет программу поддержки образования, в том числе инвестируя в школы и некоммерческие организации **Сан-Франциско и Окленда**, что особенно важно в условиях прогнозируемого дефицита бюджета школ Сан-Франциско.

Prudential Financial выделило более **180 млн долл.** до 2025 года на поддержку молодых людей в возрасте от 15 до 29 лет по всему миру, которые не имеют доступа к школе, профессиональной подготовке или постоянной работе.

JPMorgan Chase имеет несколько инвестиционных образовательных программ:

- Инвестиции в повышение квалификации взрослых и молодежи в Далласе, Лос-Анджелесе, Майами и др.;
- Расширение инициативы стипендий, предоставляющей возможность получить образование цветным молодым людям в Чикаго, Далласе, Лос-Анджелесе и Нью-Йорке;
- The JPMorgan Chase Service Corps (трехнедельная волонтерская программа, в которой участвуют самые результативные сотрудники со всего мира) помогает некоммерческим партнерам расширять свое влияние в обществе.

Кейс социального инвестирования компании ВР

ЕГИПЕТ



Социальные инвестиции включают финансирование лучших египетских выпускников для продолжения аспирантуры в Кембриджском университете, действует комплексная программа общественных инвестиций WND.

> **10** млн долл.

инвестируется в проекты развития образования, здравоохранения, предпринимательства и инфраструктуры.

> **9,5** тыс.

предприятий малого бизнеса получили беспроцентный заем)

ИНДИЯ



- Программу курса по безопасности дорожного движения, предназначенную для учащихся начальной, средней и старшей средней школы по всей Индии.
- Программа обучения готовности к электромобилям для механиков.

Великобритания и Испания



Помощь наиболее уязвимым слоям населения в зимний период в условиях энергетического кризиса – отчисления в топливные и продовольственные благотворительные организации по борьбе с бедностью и программы социальных инноваций, чтобы помочь.

Сенегал



Поддержка рыболовецких сообществ в общинах Langue de Barbarie и Gandiol.

- Мероприятия включают обучение рыбопереработке, пожертвование рыболовного снаряжения, предоставление микрофинансовых кредитных средств.
- Также открыт магазин судового оборудования, обеспечивающего доступ рыбаков к основному, недорогому и качественному оборудованию.

Португалия



Обучение уязвимых людей в рамках программы трудоустройства





Норильск

Зрелая стадия трансформации,
численность населения —
174 474 человека



Стратегическое целеполагание

«Норильск—2035»

Стратегия Норильска как опорного города Арктики.
Инвестиции — 120 млрд. руб., 68% — «Норникель»

Агентство развития Норильска

Маршрутизатор инвестиций, учредители — город
и «Норникель». Экологическая программа «Чистый
Норильск»



Логика реализованных социальных инвестиций

- ▶ **Вызовы трансформации:** выбросы вредных веществ, старение городской среды, таяние мерзлоты
- ▶ **Экотрансформация:** устранение последствий аварии 2020 г., рекультивация земель
- ▶ **Устранение рудиментов прошлого:** снос аварийных объектов, строительство комфортного жилья
- ▶ **Пространственные изменения:** новый кампус университета, объекты досуга, ледовая арена «Айсберг», реконструкция ул. Мира
- ▶ **Развитие человеческого капитала:** прикладные образовательные программы, индустриальный технопарк

Идея дальнейшего развития

- ▶ **Векторы:** ключевой город освоения Арктики, образовательный, туристический центр
- ▶ **Интеллектуальный потенциал:** рост в 2 раза количества студентов в ЗГУ, кадры уровня ведущих вузов
- ▶ **Современный образ:** культурный центр «Башня», Арктический музей современного искусства АММА, парк «Озеро Долгое», более 100 теплых остановок
- ▶ **Экономика впечатлений:** рост потока туристов в 5 раз — до 50 тыс. в 2035 г., 1 тыс. рабочих мест в туризме
- ▶ **Экопрорыв через серный проект:** сокращение уровня выбросов SO₂ на 90% к 2025 г.



Норильск



Миронов Максим,
директор Агентства развития
Норильска

► Сущность города

«Норильск — опорный город нашей восточной Арктики. Это форпост. Город должен стать центром компетенций для роста российской промышленности на северном направлении. Также Норильск — это будущий социально-культурный центр Арктики».

► Каким должен стать Норильск

«Мы хотим увидеть современный комфортный успешный город, где возможно множество разнообразных сценариев жизни. В Норильске будущего можно стать крутым специалистом, получить финансовый капитал и создать семью. Когда появятся дети, ты сможешь дать им хорошее стартовое образование. При желании дети останутся в городе и пойдут учиться в Заполярный университет, а потом — строить карьеру в «Норникеле»».

► О трансформации города

«Сейчас идет рекультивация земель, большая уборка «Норникелем» всего, что накопилось со времен СССР. Сносятся аварийные дома и строятся новые. Сколько фасады ни крась, хрущевка так и останется хрущевкой, а современное жилье дает новый визуальный вид, а планировки в новых домах меняют комфорт жизни. Идет масштабное строительство объектов соцсферы: больниц, детских садов, школ, обновление университета. Мы растем, и это порождает новые запросы и изменения».



Тобольск

Зрелая стадия трансформации,
численность населения —
99 877 человек

СИБУР

Стратегическое целеполагание

«Тобольск настоящий»

Программа развития исторической столицы Сибири, которая призвана преобразить городскую среду к 2030 году. Организаторы — региональные власти, муниципалитет и руководство компании СИБУР



Логика реализованных социальных инвестиций

- ▶ **Потребность в трансформации:** транспортная оторванность, отставание соцсреды города от уровня компании
- ▶ **Прорыв в сфере логистики:** построен новый аэропорт «Ремизов»
- ▶ **«Подтягивание» городской среды:** 9-е место по индексу Минстроя России 2022 г. (59-е место в 2018 г.)
- ▶ **Компенсация дефицитов инфраструктуры:** скейт-парк, Александровский сад, центр гимнастики, школы, бассейны, теннисные корты, спортзалы

Идея дальнейшего развития

- ▶ **Векторы:** сохранение наследия и модернизация среды, вторая столица региона
- ▶ **Изменение облика города:** реставрация исторических зданий, Менделеев-парк, Центр впечатлений, сеть причалов, «Городские купальни» с бассейном и ландшафтным парком
- ▶ **Экономика впечатлений:** 850 тыс. посещений к 2030 г. (рост в 3,3 раза). Сеть новых маршрутов, благоустройство 180 га
- ▶ **Минимизация техногенного влияния:** сокращение загрязняющих веществ в сточных водах на 40%



Тобольск

СИБУР

Бельская Елена,

начальник управления по связям с органами государственной власти ООО «ЗапСибНефтехим» (СИБУР)

► **О развитии территорий**

«Есть несколько моделей взаимодействия крупного бизнеса и территории. Первая — монополист решений, когда органы власти принимают все пожелания компании. Вторая модель — отсутствующая компания: она «высасывает» ресурсы, но ничего не вкладывает. Третья — слегка сопричастные: выделили городу 2 млн [руб.] и думают, что это демонстрация социальной ответственности. Четвертая — партнерские отношения, когда есть разделение ответственности: компания заботится о территории, но не проникает во все процессы; мы стараемся развиваться по этой модели».

► **Об этапах реализации программы «Тобольск настоящий»**

«Тобольск настоящий» «В 2021—2023 гг. мы закрыли вопросы социально-нишевых потребностей. Открыли центр гимнастики, несколько парков городского пользования, Аптекарский сад, Александровский сад, «Кванториум», модернизировали школу. 2023—2026 гг. — первая волна изменений. Затем мы должны вернуть в городскую жизнь 5 объектов культурного наследия. 2027—2030 гг. — реализация гигантских проектов: концертный зал, Менделеевский парк и выставочное пространство, которые должны стать новыми магнитами культурно-событийного туризма».

► **Каким будет город к 2030 г.**

«Целевой образ Тобольска состоит из нескольких элементов. Первый фокус — Тобольск как туристический центр притяжения Сибири. Город посещает 1 млн туристов в год, и каждый проводит здесь в среднем по 3,5 дня. Второй фокус — комфортная среда для разных поколений. Хочется создать оазис, чтобы люди на Севере начали рассматривать Тобольск как место для жизни после 50 лет. Должна появиться прослойка людей, которые выбирают этот город по комфорту».



Новотроицк

Начальная стадия трансформации, численность населения — 74 959 человек



УРАЛЬСКАЯ
СТАЛЬ

Стратегическое целеполагание

Программа развития города Новотроицк на период 2024—2026 гг.

Крупный проект развития города. Программа сформирована по запросу жителей и при готовности участия крупных предприятий. Общий объем инвестиций за 3 года — 5 млрд. руб.



Логика реализованных социальных инвестиций

- ▶ **Потребность в трансформации:** модернизация промышленного города XX в.
- ▶ **Институционализация трансформации:** создано Агентство развития Новотроицка
- ▶ **Первые реализованные проекты:** Ледовый дворец, 3D-кинотеатр, благоустройство парка; реконструкция главной улицы, детских площадок, объектов здравоохранения, культуры, спорта и образования
- ▶ **Рейтинговые позиции:** рост на 27 пунктов в индексе Минстроя России
- ▶ **Экологические изменения:** за 10 лет техногенное влияние производства компании снизилось на 1/3

Идея дальнейшего развития

- ▶ **Векторы:** витрина развития Оренбургской области
- ▶ **Комплексное развитие городской среды:** строительство новых жилых кварталов, открытие центров общественного притяжения, развитие образовательных программ
- ▶ **Модернизация инфраструктуры:** ремонт Дворца культуры металлургов, открытие банных комплексов, обновление парка общественного транспорта
- ▶ **Экологизация:** фильтрационные системы на предприятии «Уральская сталь», обустройство 230 площадок ТКО



Новотроицк



Ковалев Вадим,
советник генерального директора
УК «Уральская сталь»

▶ О запросах горожан

«Надо сделать акцент на трех аспектах. Люди нуждаются в жилье. Соответственно первая задача — обеспечение горожан комфортным жильем. Также важно благоустройство города. Если не будет места для досуга и отдыха, то кто в городе останется? И, наконец, необходимо событийное наполнение города, проведение фестивалей, концертов и других культурных мероприятий».

▶ О целях Агентства развития Новотроицка

«Новотроицк должен стать городом, в котором хочется жить. Для воплощения этого образа будущего нужна комплексная работа, которой будет способствовать Агентство. Помимо строительства новых объектов и благоустройства территории, нужно помогать развиваться бизнесу, находить общий язык с местными сообществами и реализовать социальные проекты».

▶ О барьерах трансформации города

«Много проблем на уровне коммуникации. С людьми мало общались и недостаточно реагировали на их проблемы. Механизмов обратной связи в городе практически нет. И очень много негатива... Надо развивать лидеров мнений, растить из молодых ребят. Нужно поддерживать локальные инициативы, о которых люди, как ни странно, часто не знают».



Выкса

Зрелая стадия трансформации,
численность населения —
44 731 человек



ОБЪЕДИНЕННАЯ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ
КОМПАНИЯ

Стратегическое целеполагание

Городская стратегия долгосрочного развития «Выкса—2030»

Стратегический план, основанный на главных аспектах жизни горожан, содержит инвестиционные планы. Разработан при участии региональных властей и совета директоров ОМК. До 2027 г. будет вложено 24 млрд. руб.



Логика реализованных социальных инвестиций

- ▶ **Потребность в трансформации:** модернизация промышленного города XX в..
- ▶ **Создание культурной идентичности:** возрожденная усадьба Баташевых-Шепелевых, ежегодный «Выкса-фестиваль», объекты современного искусства. Рост турпотока в 2 раза
- ▶ **Развитие человеческого капитала и соцсферы:** 240 социальных и благотворительных проектов через «ОМК-Партнерство». Детская и инклюзивная программы от фонда «ОМК-Участие». Рост в 3,5 раза числа многодетных семей за последние 15 лет

Идея дальнейшего развития

- ▶ **Векторы:** становление в качестве социального города
- ▶ **Существенное обновление инфраструктуры:** проекты системы единого водозабора и реконструкции системы теплоснабжения; возведение новых микрорайонов (2000+ квартир); реконструкция дорог и моста
- ▶ **Строительство социальных объектов:** центр «Кванториум», гостиницы, музей. Центр «Шухов-парк». Прогноз турпотока к 2027 г. — 160 тыс. человек
- ▶ **Первое ГЧП в нижегородском здравоохранении:** медицинский хаб со стационаром на 300+ коек



Выкса



ОБЪЕДИНЕННАЯ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ
КОМПАНИЯ

Курносова Мария,
директор по бренду, коммуникациям
и КСО ОМК

► **Культурные проекты и идентичность Выксы**

«Культурная составляющая развития города — не отдельное событие, а системная программа, институция, которая действует круглый год. Благодаря этому Выксу знают за пределами Нижегородской области, а у жителей появилась гордость за город: «Выкса — это современное искусство, это фестиваль «Арт-Овраг»!»».

► **Образы города**

«Мы остаемся промышленным центром настоящего дела и городом, наполненным культурой. Это новая, сформированная нами идентичность. Она добавляет ценности городу. Выкса — молодой город, развивающийся и динамичный. Кто приезжал вчера, а потом приедет завтра, может не узнать город».

- **Как управляется развитие**
«Агентства развития нет, и вся работа делается внутри компании. Именно компания является драйвером всех преобразований. У нее есть программы социального предпринимательства и корпоративного добровольчества, а также блок, связанный с современным искусством. Это и есть комплексное развитие города. Оно происходит под протекторатом ОМК».



Саяногорск

Зрелая стадия трансформации,
численность населения —
44 168 человек



Стратегическое целеполагание

Программа «Территория РУСАЛа»

Поддержка инфраструктурных проектов и благоустройства. Подготовка городского плана действий. Анализ социальной ситуации с вычленением проблемных моментов и предложением инструментария для их разрешения



Логика реализованных социальных инвестиций

- ▶ **Потребность в трансформации:** развитие социальной сферы
- ▶ **Развитие человеческого капитала:** программы выделения жилья, гранты, доплаты к заработной плате. Центр досуга и самореализации «Атмосфера»
- ▶ **Обеспечение базовой социальной инфраструктурой:** Центр спортивных единоборств, ФОК, этнокультурный комплекс «Ымай», детский лагерь «Жарки», санаторий «Металлург», отель «Гладенькая»
- ▶ **Создание комфортной городской среды:** проект «Культурное пространство трех площадей»

Идея дальнейшего развития

- ▶ **Векторы:** становление в качестве социального города
- ▶ **Вложения в инфраструктуру оздоровления:** проект Центра детского счастья; строительство стадиона «Саяногорск», музея с библиотекой в Северном районе, бассейна и крытого катка
- ▶ **Сотрудничество с научными учреждениями, поддержка кампусов:** перепрофилирование и капитальный ремонт здания для размещения СТЭМИ
- ▶ **Поддержка жилищного строительства:** «РУСАЛ КвартAL» — жилье для сотрудников компании



Саяногорск



Ратникова Галина,
заместитель директора
по взаимодействию с федеральными
и региональными органами
госвласти РУСАЛа

Бахтина Ирина,
директор по устойчивому
развитию РУСАЛа

► Стратегическое целеполагание

«Создать агентство развития по шаблону в каждом городе не удастся. Вместо этого у нас будет городской план действий — набор ключевых областей, требуемых изменений в городе и инструментов для их реализации с указанием источников бюджета. Городской план действий гибче мастер-плана, охватывает вопросы экологии, кадрового обеспечения города, учитывает мнение жителей. Мы будем видеть целостную картину по трем направлениям деятельности: инфраструктура, кадры и айдентика города».

► Про создание социальных условий

«Основная группа внутренних мигрантов в стране — женщины молодого взрослого возраста. Главная их потребность — условия для комфортной жизни и развития детей. Так родились наши проекты с центрами досуга и самореализации для женщин. Создавая объекты малого предпринимательства, мы создаем фактор притяжения в городе».

► Про подход к человеческому капиталу

«Отдельный вид нашей деятельности — наполнение города кадрами. Построить школу недостаточно, нужно привлечь учителей. Мы используем инструменты персональной мотивации: покупаем служебное жилье, даем возможность участия в специальных ипотечных программах. Есть возможность использования грантов, стипендий, целевого обучения, доплат».

► Про социальное инвестирование

«Возвратность социальной инвестиции — большой вопрос. Насколько социальные проекты позволяют сохранять, привлекать кадры? Мы пытаемся оценивать через измерение счастья наших сотрудников и показатель текучести персонала. Поэтому любые «хотелки» от заводов, производственных предприятий должны соотноситься с основными приоритетами в городе на рассматриваемую пятилетку».



Омск



Зрелая стадия трансформации,
численность населения —
1 110 836 человек



Логика реализованных социальных инвестиций

- ▶ **Потребность в трансформации:** преодоление образа города, который хочется покинуть
- ▶ **Пространственное развитие:** реконструкция Любинского проспекта, зона притяжения в центре города
- ▶ **Символический капитал социальной сферы:** строительство новой «G-Drive Арены» хоккейного клуба «Авангард» на 12 тыс. зрителей взамен аварийной, доставшейся от предшественников. Победа «Авангарда» в чемпионате КХЛ 2021 г.
- ▶ **Снижение экологических воздействий:** на 40% к 2022 г. в результате модернизации Омского НПЗ; онлайн-мониторинг состояния воздуха

Стратегическое целеполагание

В городе-миллионнике компания не может играть единственную роль в развитии, при этом реализуются отдельные проекты социального инвестирования, изменяющие облик и имидж города, например, грантовый конкурс «Родные города».

Идея дальнейшего развития

- ▶ **Векторы:** развитие Омска как города с диверсифицированной современной экономикой
- ▶ **Привлечение инвестиций в городскую экономику:** поддержка особой экономической зоны «Авангард»
- ▶ **Расширение социальных программ и поддержка МСП:** поддержка в 2023 г. 13 социальных инициатив через конкурс «Родные города»
- ▶ **Дальнейшая экологическая модернизация:** сокращение к 2025 г. экологического воздействия от предприятий на 25%; размер инвестиций — более 500 млрд. руб.



Омск



Александр Дыбаль,
заместитель генерального директора
компании «Газпром нефть»

▶ О подходе к городскому развитию

«Я верю не в универсальные решения, а в грамотное целеполагание. Наше целеполагание заключается в том, что компания вместе с властями и с местными активистами ищет места, куда можно вложить ресурсы, в том числе не финансовые, а организационные, волонтерские, административные, чтобы сделать жизнь лучше. Без универсальных решений, потому что «социальная франшиза» по городам не работает».

▶ Пул проектов

«У нас есть большие проекты, в рамках которых мы строим новые объекты. У нас есть грантовые конкурсы, которые мы проводим каждый год. Мы разрозненные, географически и технологически, социальные проекты объединили в большую программу — «Родные города» — и смотрим на то, что нужно людям в конкретном городе. У нас есть масштабное волонтерское движение в компании. А еще есть региональные, городские проекты, которые инициированы или жителями, или нашими сотрудниками, или властями. И они бывают разные: от большого строительства до проекта на два человека».

▶ О сути социального инвестирования

«Благотворительные, социальные, гуманитарные проекты — это социальные инвестиции. Инвестиция — это вклад материальный, нематериальный, за который мы как компания хотим получить здоровый человеческий ресурс: чтобы люди, которые у нас работают, их семьи и в целом города, в которых они живут, чувствовали себя комфортно».