

# АДМИНИСТРАЦИЯ НЕ ГЛАВНОЕ, ЧТО ЕСТЬ В МУНИЦИПАЛИТЕТЕ



## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Нисковских Дмитрий Андреевич**

Администрация Сысертского городского округа (624021, Россия, Свердловская обл., Сысерть, ул. Ленина, 35)

✉ [adm\\_sgo@mail.ru](mailto:adm_sgo@mail.ru)

**Белимов Виктор Николаевич**

Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

✉ [belimov-vn@granepa.ru](mailto:belimov-vn@granepa.ru)

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Нисковских Д.А., Белимов В.Н. Администрация не главное, что есть в муниципалитете // Муниципалитет: экономика и управление. 2022. № 4. С. 6–15.

*Этот разговор с главой Сысертского городского округа Дмитрием Нисковских откладывался неоднократно. Год 2022 в самом деле выдался сложным. На фоне глобальных процессов представители власти решали задачи и местного, и регионального уровня – Международная выставка «Иннопром», выборы губернатора Свердловской области, Всероссийский форум «Города 2030»... И все же в канун Нового года Дмитрию Андреевичу удалось найти время для обстоятельного разговора – о том, какие управленческие навыки прививают спорт, заводская проходная и МЧС, о ценности и рисках работы с креативными единомышленниками, о сопротивлении среды и победах над собственными сомнениями. Словом, о том, что объясняет сегодня феномен Сысерти как города, апробировавшего новую модель управления муниципальным образованием, – с опорой на силу общественного мнения.*

*О том, что голос жителей имеет для главы Сысертского городского округа особое значение, говорит такой эпизод. В порядке репортерского эксперимента автор этих строк решил отправиться в гости к Дмитрию Нисковских на маршрутном автобусе с автовокзала в Екатеринбурге. И... такого со мной не бывало: дважды подряд рейс отменяли из-за неисправности автобусов. Едва успел на встречу... Надо было видеть реакцию Дмитрия Андреевича, когда я под конец беседы рассказал ему о негодовании своем и других пассажиров. Впрочем, обо всем по порядку.*

**Дмитрий Андреевич Нисковских.** Глава Сысертского городского округа. Родился 27 января 1982 года в Среднеуральске. Окончил Екатеринбургский филиал Академии государственной противопожарной службы МЧС России (2002), Уральскую государственную юридическую академию (2009). В 2001-2002 годы – слесарь на заводе «Уралэлектромедь». В 2002-2005 годы – начальник караула пожарной части. В 2005-2006 годы – учредитель, директор некоммерческого партнерства «СПОРТ-ИНВЕСТ». Победитель политического проекта ВОО «Молодая Гвардия Единой России» «ПолитЗавод 2006». С 2006 по 2010 годы – депутат Законодательного Собрания Свердловской области. В 2010-2017 годы – в органах исполнительной власти Свердловской области: советник председателя правительства области, зам. министра строительства и развития инфраструктуры, зам. министра, а затем министр инвестиций и развития. В августе 2017 года впервые избран по конкурсу главой Сысертского городского округа. В 2022 году переизбран на должность. Мастер спорта России по лыжным гонкам.



## ЦЕЛЕВЫЕ ЦЕННОСТИ

**Виктор Белимов: Дмитрий Андреевич, предлагаю начать разговор с этапов вашей биографии. Меня заинтересовали как минимум два пункта: работа на металлургическом заводе и в системе МЧС. Что это дало вам с точки зрения управленческих навыков? Как помогло стать хорошим управленцем, какие компетенции и какой опыт вы получили? И вообще: как рано вы стали самостоятельным в принятии решений, определении собственной профессиональной судьбы?**

**Дмитрий Нисковских:** Начну с последнего вопроса. Сейчас я отчетливо понимаю, что в принципе вся моя жизнь с раннего детства была довольно самостоятельной. Потому что я занимался лыжными гонками, а это, как вы понимаете, индивидуальный вид спорта. Я много ездил на сборы, сам брал какие-то задачи из школы, вместе с товарищами мы их решали в перерывах между тренировками и соревнованиями. Это был ранний юношеский возраст. Потом, когда встал вопрос, куда поступать, мне рекомендовали выбрать институт МЧС, чтобы сразу же по его окончании получить профессию и работать по специальности. Дело в том, что в системе МЧС всегда было распределение по местам службы после окончания обучения. Для меня это было важно. На дворе был конец 1990-х.

Я заканчивал школу в 1999 году, мама воспитывала нас с братом одна, у семьи не было финансовых возможностей, чтобы оплачивать мне обучение в вузе. Плюс к этому мне нужно было продолжать тренироваться, а спорт в системе правоохранительных органов и, в частности, в МЧС, активно поддерживался. Скажем, поступив, я представлял на соревнованиях Свердловскую область, институт МЧС. Одним словом, полное обмундирование, питание, стипендия, поддержка увлечения спортом и гарантии трудоустройства по специальности после окончания вуза, когда ты уже имеешь офицерские погоны. Что еще надо? Параллельно обучению я пошел работать на завод, с 17 лет. Работал, потому что элементарно нужны были средства. Выступал за предприятие «Уралэлектромедь» на спортивных соревнованиях. Система организации моей по-

вседневной жизни строилась на том, чтобы все успевать – учиться, работать, тренироваться, выступать на турнирах. Устроившись начальником караула в пожарную часть, я нашел и вторую работу, а еще поступил в юридическую академию на дневной формат обучения, на бюджетное место. Довольно долго я жил по схеме: работа, тренировки, обучение, выступления, работа. Это систематизировало мой ритм жизни и приучило к тому, что сегодня принято называть тайм-менеджментом – умению так планировать свою жизнь и распределять время, чтобы тебя хватало на все, и еще оставались часы на общение с друзьями, семейную жизнь, развлечения, коль скоро речь идет о молодом возрасте. И это умение ценить время в дальнейшем мне очень много помогало. Что еще я получил на будущее? Навыки общения со старшими товарищами. Я выпу-



**Рис. 1.** От яркости и дерзости идей сысертских управленцев порой кажется, что те витают в облаках. Но в реальности все иначе – они твердо стоят на ногах.



стился в 21 год в звании лейтенанта. И практически сразу стал руководить коллективом, состоящим из десяти человек, где были сотрудники, которые старше меня в два с лишним раза – с большим опытом тушения пожаров. Должен сказать, что изначально нас учили руководить людьми, организовывать процессы, связанные с тушением пожара, с обучением, организацией личностного роста и индивидуально-воспитательной работы с личным составом. Да, это иерархическая структура, но в спорте ведь практически то же самое – есть тренер, есть правила и требования. И еще есть цель, которую нужно достичь. Вопрос целеполагания – важнейший для управленца. Я его в деталях изучил и впервые почувствовал цен-

ность этого правила тогда, в период обучения, занятий спортом и первых лет работы.

## КРЕАТИВ ПО ДОЛГУ СЛУЖБЫ

**В.Б.:** Летом вы принимали у себя в кабинете школьников, обучающихся проектированию развития территории. Я был на этой встрече с ребятами. Вы произвели впечатление своей открытостью. Подписывали при детях служебные документы и поясняли значение каждого из них. Потом даже предложили юным гостям посидеть в вашем кресле, правда, ребята застеснялись... Прозрачность работы власти в Сысертском городском округе очевидна. Практически все процессы имеют публичный, открытый харак-

тер. На этом фоне рождается много креативных идей, которыми славится Сысерть. Но ведь креатив предполагает отступление от привычных норм и правил, формирует запрос на нестандартное мышление. Откуда взялись эти гибкость, творческий подход, стремление к небанальным решениям?

**Д.Н.:** Вы знаете, люди, которые росли в 1990-ые годы, начале 2000-х, всегда были подвержены определенным процессам, которые заставляли искать новые интересные подходы к тому, что являлось до сих пор привычным, традиционным. Даже в системе МЧС я видел, как мои подчиненные, работая сутки через трое, успевали «крутиться» и добавлять к своей мизерной зарплате деньги на содержание семьи. Скажем, у меня в карауле были отличный печник, два успешных фермера, хороший автомеханик-жестянщик. Если у нас происходило какое-то ЧП с техникой, то за сутки коллектив самостоятельно решал вопрос. За ночь мы меняли мост на ЗиЛ-131, потому что не понимали, что не можем остаться без рабочей машины, а за нас ее никто не починит. Так и появлялась эта тяга к нестандартным подходам. Плюс я получал юридическое образование. Уже на третьем курсе юридической академии стал депутатом Законодательного Собрания Свердловской области и хорошо понимал, что нормотворчество – это гигантское поле для креатива, поиска новых решений. Потому что одна только проблема обманутых дольщиков, которую мне пришлось решать позднее в областном правительстве в статусе заместителя министра, дает такой диапазон возможных решений, что голова кругом идет. Задачи, которые мы решали по обманутым дольщикам при практически полном отсутствии нормативной базы, – то еще пространство для нестандартных решений...

Поэтому и жизненный опыт, и депутатская деятельность, и ра-



Рис. 2. Сысерть похожа на машину времени: старое здесь соседствует с новым.

## *Многозадачность, с которой приходится иметь дело главе муниципалитета, если честно, поразила меня*

бота в областном правительстве дали мне собственные представления о том, как действовать в условиях существующих ограничений уже на уровне муниципалитета, — когда нужно развивать город, территорию, взаимодействовать с сообществами, а ресурсов на все не хватает. И нужно находить какие-то оригинальные решения, реализуя те или иные задачи. Мы формируем новые практики и накапливаем такой опыт, который в последующем другие могут брать на вооружение — и по сохранению объектов культурного наследия, и по работе с общественными организациями, и при проведении культурно-массовых мероприятий, и по многим другим вопросам.

### **ПРУЖИНИСТЫЕ ЗНАНИЯ**

**В.Б.:** Давайте подробнее остановимся на министерском периоде. Не часто бывает, когда с позиции министра областного уровня человек переходит работать в муниципалитет. Что дали вам опыт министра инвестиций и развития Свердловской области, работа в областном правительстве для решения задач в должности главы муниципального образования?

**Д.Н.:** В первую очередь, это коммуникации, контакты. Еще очень важно понимание того, как все устроено, принципов взаимодействия там, на верхнем уровне. Потому что муниципалитет не оторван от всего, что происходит у нас в регионе, в стране в целом. Есть сквозные федеральные программы, которые могут доходить до каждого муниципа-

литета, или же есть системное взаимодействие с определенными ведомствами, что тоже позволяет привлекать финансирование — на систему жилищно-коммунального хозяйства, на дороги, объекты благоустройства. Поэтому работа в правительстве Свердловской области — в министерстве строительства, в министерстве инвестиций и развития — всегда была у меня посвящена какому-то прикладному формату взаимодействия. Скажем, в министерстве строительства я курировал, как уже пояснил, тему, связанную с завершением строительства жилья, с обманутыми дольщиками более чем полусотни объектов. И тогда мы занимались этим совместно с аппаратом полномочного представителя Президента в УрФО. Когда я уходил в министерство инвестиций и развития, то оставалось всего около десяти таких объектов — по остальным же вопрос был решен. Да и по этим десяти была проработана «дорожная карта» с инвесторами,

вкладчиками, органами власти. Источники компенсации затрат были определены, нормативная база — проработана, то есть, механизм расшивки этой проблемы был запущен. В министерстве инвестиций и развития тоже стояли прикладные задачи, которые касались непосредственно проведения мероприятий, привлечения инвестиций в моногорода. Поэтому, конечно, полученный опыт проектной деятельности и понимания того, как устроена система обработки и движения заявок для получения тех или иных ресурсов, трудно переоценить. Зная это, мне, в каком-то смысле, было легче начинать работу на посту главы муниципального образования, чем коллегам.

**В.Б.:** Как вы восприняли муниципальную службу, что вас удивило на новом месте?

**Д.Н.:** Муниципальная служба началась для меня с чистого листа. Как выяснилось, это намного более сложная система, чем министерство областного уровня. Многозадачность, которая есть в любом муниципалитете, касается всего. Начиная от социальных вопросов, которые лежат в плоскости образования, культуры, молодежной политики и много чего еще, заканчивая самыми болезненными для граждан вопросами, как, допустим, ветхое и аварийное жилье. А еще



**Рис. 3.** На встрече со школьниками весной 2022 года Дмитрий Нисковских не только предложил детям посидеть в кресле мэра, но и подарил несколько книг с рабочего стола, которые успел прочитать.

есть жилищно-коммунальное хозяйство, проблемы экологии, скажем, тот же вывоз мусора. Случись любая жизненная ситуация – общественные организации и граждане идут первым делом в муниципалитет и ставят проблемные вопросы перед главой. И эта многозадачность, если честно, поразила меня. До этого я думал, что мне все понятно, но во многое еще приходилось вникать по ходу дела. Я увидел опытный коллектив – это те люди, которые давно работают муниципальными служащими. И сочетание наших общих знаний, навыков, опыта позволило достаточно быстро включиться и определить процессы, которые было необходимо перенастроить в работе.

## ЧАСЫ С КУКУШКОЙ

**В.Б.:** Вы так мягко сказали – перенастроить. А на самом деле это почти революция. Ведь принято считать, что есть администрация и есть население. И вместе им не сойтись. Тихая мирная жизнь администрации, текущие жалобы и типичные отписки – так живут по привычке во многих населенных пунктах. А вы внедрились систему проектной деятельности, собрали бойкую, молодую динамичную команду, которая никак не вписывается в привычный образ представителей или союзников администрации. Создали Агентство развития Сысерти. Вы сознательно не стали включать его в структуру администрации городского округа?

**Д.Н.:** Да, это был сознательный шаг. На мой взгляд, администрация – это не главное, что есть в муниципалитете. А на самом деле, главное – это люди, которые здесь живут. И мы, как органы власти, просто обеспечиваем определенные процессы, которые идут по регламентам. Задача любого управленца – настроить систему так, чтобы она работала тихо и стабильно, как часы. И заявление, допустим, о

## Мы хотели увидеть стратегию развития, которая нужна всем жителям, а не только администрации

присвоении адреса, рассматривалось вообще без личного присутствия заявителя. Согласитесь, это не та жизненная ситуация, которая требует похода в администрацию. И таких процессов, которые сами собой должны происходить, очень много. Надо тебе получить уведомление о строительстве индивидуального жилого дома – все должно происходить автоматически: от способа предоставления документов до получения соответствующего акта от муниципалитета. Это постоянный коммуникационный и нормативный поток по самым разным житейским вопросам, который нужно обслуживать. И эта система работы в идеале должна быть действительно «бездумной». Вовсе не обязан специалист администрации с кем-то что-то обсуждать. Ему следует отрабатывать непрерывный поток ситуаций и запросов строго по регламенту – вовремя, по существу.

Но есть процессы, где нужно вникнуть, погрузиться, пообщаться, выслушать и найти какой-то не всегда тривиальный выход. В этом смысле муниципальные чиновники элементарно не имеют необходимого объема времени. Потому что, повторюсь, они призваны выполнять другую работу – строго в соответствии с регламентами в ограниченные по времени сроки. И жизненный опыт подсказал решение. Вместе с Яном Кожаном мы решили создать некоммерческую организацию, сформировать команду единомышленников, чтобы эта структура искала инициативных людей, взаимодействовала с общественными лидерами и вместе с ними генерировала проекты раз-

вития территории. В идеале мы хотели, чтобы предметно, подробно, заинтересованно пообщавшись с тысячами местных жителей, мы сформулировали стратегию развития, которую хотят сами люди, а не мэр или администрация. Далее мы соотносим эти желания с возможностями и получаем сбалансированный, учитывающий все интересы документ, по которому живем и развиваемся. В общем, у нас так все и получилось.

## ОСВЕЩЕНИЕ ПРОСВЕЩЕНИЕМ

**В.Б.:** На чем строится концепция развития городского округа?

**Д.Н.:** На антиунылости. Мы считаем, что любой, даже самый маленький город, должен жить какой-то более или менее активной жизнью. А администрация – это всего лишь «домработница», которую вы наняли, чтобы в вашей квартире было чисто: чтобы снег убрали, мусор вывозили, дороги ремонтировали, трубы чинили и так далее. Понятно, что «домработнице» надо платить деньги – за тепло, водоснабжение и прочие другие услуги. Здесь тоже очень многие вопросы были связаны с наведением порядка. И немало приходилось объяснять. Почему, скажем, вода для полива кое-где вдруг исчезла? Потому что дефицит питьевой воды привел к тому, что на верхних этажах пятиэтажных домов летом воды попросту нет. При этом многие садоводы привыкли бесплатно подключаться к колонке незаконным способом и поливать свои огороды. Не осознавая, что вода подается, насо-



сы работают, электричество к ним поступает и кто-то за это платит. Когда мы стали этот процесс упорядочивать, появились определенные общественные возмущения, которые привлекли внимание некоторых других общественников, которые ходили и объясняли, что если вы потребляете ресурсы, то, очевидно, должны за них платить. Вы ведь хлеб в магазине не бесплатно получаете. У вас есть выбор – можно скважину пробурить. А можно официально подключиться к системе центрального водоснабжения, заплатить за эту услугу, поставить счетчик и потреблять воду в необходимом объеме. Тогда у водоканала будут деньги на то, чтобы совершенствовать инфраструктуру.

Также мы работаем и с собственниками многоквартирных домов, которые уверены, что забота об уборке территорий внутри домов и придомовых территорий, это не их – собственников – дело, а кого-то другого. Хотя институту частной собственности в нашей стране уже четверть века. Поясняем гражданам буквально так: разве собственники частных домов и коттеджей не сами вешают у себя во дворе фонари, косят траву вокруг? Так почему вы считаете, что ваши дворы – не ваша забота? Если не устраивает управляющая компания, наймите другую, создайте ТСЖ. Очевидные, казалось бы,

вещи объясняем буквально на пальцах. И такой просветительской работой занимается как администрация, так и общественные институты, включая волонтерские объединения и то же Агентство развития Сысерти. У него особая важная миссия – по сути дела, оно показывает примеры положительного опыта, правильные модели поведения. И причем его КРП – качественно реализованный проект – должен быть выполнен не столько самим Агентством, сколько жителями, которые пришли, изложили свою идею и при поддержке Агентства ее реализовали. Это может быть мероприятие, исследование, череда событий. Но важно делать это совместно, а не только силами сотрудников Агентства. Для нас важно вовлечь людей в реализацию проектов развития. И Агентство этому содействует – показывает, как можно инициативному человеку или обществу граждан прийти, получить поддержку в реализации того или иного полезного проекта. Эти маленькие истории успеха складываются в общую картину изменения жизни, настроения, отношения к месту проживания.

**В.Б.: Можете привести конкретный пример?**

**Д.Н.:** Конечно. Из окна моего кабинета можно увидеть кофейню «Море кофе», которую открыла сысертчанка Дарья Казакова.

Это очень современный формат общепита, создающий атмосферу уюта, современного стиля жизни, позволяющий почувствовать себя частью цивилизованного общества. На самом деле здесь можно в комфортных, приятных условиях выпить чашку отличного кофе, поднять себе настроение, зарядиться бодростью и позитивом. Даша открыла первую кофейню летом, в креативном кластере на старом сысертском заводе. Потом решила открыть еще одну, мы ее порыв поддержали, провели конкурсные процедуры, определили место, теперь кофейня вполне успешно работает в центре города.

## ВЕЧНЫЙ ДВИГАТЕЛЬ РАЗВИТИЯ

**В.Б.: В чем глобальный замысел создания Агентства развития города?**

**Д.Н.:** Мы отладили живой организм. Есть определенная грантовая поддержка. Мы подключили предприятия, которые предоставляют различные виды ресурсов под совместные взаимовыгодные проекты. Например, перезагрузка завода «Фарфор Сысерти» происходит совместно с тем же Агентством развития Сысерти, точнее – с его творческим блоком.

Мы хотим создать структуру, которая бы работала над развитием города постоянно и вне зависимости от того, кто возглавляет администрацию. Мэры приходят и уходят, а структура работает, люди, заинтересованные в долгосрочном развитии территории, действуют, вектор достижения результата, поиска общественного консенсуса, поддержки инициатив сохраняется. И эндаумент-фонд, который мы создадим в ближайшее время и под который собрали изначальный стартовый капитал от благотворителей, позволит иметь определенное финансирование для развития важных направлений. С этой структурой просто невоз-



**Рис. 4.** Кофейня «Море кофе» стала достопримечательностью Сысерти. А когда-то это был обычный морской контейнер.

можно будет не считаться. Власти будет всегда выгодно с ней сотрудничать, потому что эти отношения не основаны на каком-то подчинении, административном давлении или заказе, а, напротив, в этом случае реализуется принцип взаимного партнерства, который позволяет снять определенную информацию, структурировать ее и предложить какие-то стратегические решения для поступательного роста.

**В.Б.: Насколько глубоко Агентство развития Сысерти погружается в проблематику и технологию решения проблем?**

**Д.Н.:** Достаточно глубоко. Мы помогаем «приземлять» те или иные предложения. Если возникает идея строительства какого-то предприятия, мы вместе должны прийти к пониманию, кто конкретно его будет строить. К примеру, мы рассчитали, что нам нужно еще десять автомоек в разных местах, при них можно еще ряд дополнительных сервисов разместить. Но это же не администрация должна делать. И не Агентство. Это возможности для предпринимателей. У них должно быть осознанное представление выгоды этого проекта или серии проектов. Значит, нужны местные люди, которые придут, увидят, осознают, обучатся и сделают. И такое сообщество, такая институция, как Агентство помогает потенциально предпри-

имчивых людей организовать. Это всегда выгодно муниципалитету. Сегодня, когда я символически подвожу итог своей пятилетней работы в Сысерти, данные однозначно говорят о том, что доходы от малого и среднего бизнеса выросли у нас в два раза. Налоги на доходы физических лиц по муниципалитету в целом выросли также практически в два раза. Да, это происходит за счет роста заработной платы, но и за счет того, что новые рабочие места открываются, новые сервисы создаются – магазины, предприятия сферы услуг, производственные, логистические компании. И в этом растущем многообразии у жителей или тех, кто желает сюда переехать, появляется возможность знать и понимать, как встроиться в эти процессы. Мы рады видеть у себя и людей творческих профессий, и технических специалистов, и аййтишников. Мы должны уметь ответить на интересующие их вопросы и поддерживать всю ту повестку, которая инициируется и реализуется местным некоммерческим сектором.

## ЧЕЛОВЕК ЧЕЛОВЕКУ – ИДЕЯ

**В.Б.: Не получится ли так, что эти долгосрочные цели будут когда-нибудь переписаны новым руководством?**

**Д.Н.:** Не думаю. Цели, во-первых, на то и долгосрочные. А во-вторых, если бы мы изначально писали стратегию «сами и для себя», то такие риски обоснованы – с начальником тяжело спорить. Наша стратегия строится на общественном консенсусе, широкой поддержке жителей, общественных активистов, неравнодушных граждан самого разного возраста, которые на этой территории живут и будут жить и через эти некоммерческие организации могут по сути дела управлять своим будущим.

**В.Б.: А вы реально почувствовали, что отношение людей к территории изменилось?**

**Д.Н.:** Конечно. Я увидел, что многие искренне вовлеклись в этот процесс. Я оценил десятки предпринимателей, которые давно здесь живут, ведут бизнес, а за последние годы стали соучастниками многих проектов развития территории. Они просто пришли не в администрацию, а сразу в Агентство и заявили: хотим это сделать, то попробовать, сюда включиться. Инструмент взаимодействия все время ширится, совершенствуется. Более того, я почувствовал, что и внутри администрации отношение к этим процессам изменилось. Раньше, когда шли какие-то инициативы со стороны, извне, в администрации казалось, что началась атака. И тогда все быстро закрывалось «в домике». Считалось, что человек с идеей – это что-то плохое, разрушающее устои, привычки. А мы научились, наоборот, совместно с общественностью находить этих лидеров, инициаторов, драйверов и помогать им. Не скрою, поначалу я чувствовал, что некоторые сотрудники администрации к тому же Агентству с настороженностью, мягко говоря, относятся, видимо, думали, что появился какой-то конкурент, что он перехватит функции, а потом всех уволят. Приходилось не единожды объяснять: никто вас не

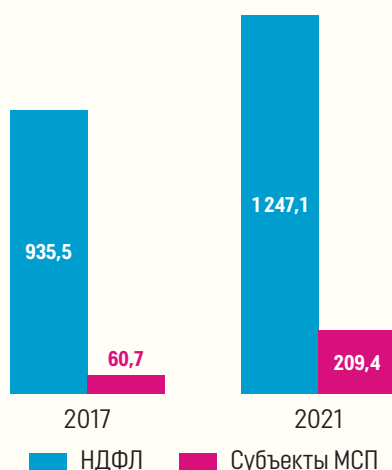


**Рис. 5.** Новое здание автостанции в Сысерти приятно подкупает комфортом и трогательными мелочами.

собирается увольнять, вы делаете свою работу хорошо. Но здесь люди могут сделать что-то другое, тоже полезное и не хуже. Представители сферы культуры одно время недоумевали: зачем, мол, в день города проходит фестиваль «Лето на заводе» — он же отвлекает жителей от традиционных общегородских мероприятий. Опять объясняем: разве это плохо? Не наша ли общая задача сделать в этот день интересную и разнообразную повестку? В целом ведь больше людей выходит на праздник — работают разные площадки, на все вкусы. Теперь с этим все согласны. Увидели в этом многообразии пользу и даже соучастие проявляют. Например, идею карнавала, которую выдвинуло Агентство, поддержали все сотрудники учреждений культуры не только Сысерти — каждого населенного пункта муниципалитета.

**В.Б.: В каком статусе находится Агентство?**

**Д.Н.:** Это самостоятельная некоммерческая организация со своим уставом, учредителем, директором. Мы их деятельность никак не регулируем. Просто общаемся постоянно и все. Скажем, мы вместе писали долгосрочную стратегию развития городского округа. Затем защищали ее в Министерстве экономики Сверд-



**Рис. 6.** Объемы налоговых сборов по НДФЛ и от субъектов малого и среднего предпринимательства.

## РЕ-ШКОЛА

В июле 2019 года в Сысерти архитектурное бюро «Рождественка» совместно с Центром научных исследований в сфере охраны архитектурного культурного наследия «Ре-Школа» провели летнюю практику для студентов и молодых архитекторов. В рамках воркшопа «Концепция развития территории бывшего чугунолитейного завода Турчаниновых-Соломирских» архитекторы изучали Сысерть, старый завод, культурную и городскую среду. Результатом работы стала концепция развития территории завода и исторического центра, которые презентовала руководитель проекта Наринэ Тютчева. Ознакомиться с проектом можно по ссылке: [heartsysert.ru](https://heartsysert.ru).

ловской области. Сейчас Агентство самостоятельно работает над мастер-планом. Мы им помогаем. Рассказываем свое видение тех или иных вопросов. Они находят потенциальных инвесторов, которые хотят на территории что-то реализовать или уже что-то делают, и вовлекают их в процессы развития. К примеру, собственники крупного торгового центра хотят, чтоб вокруг их объекта благоустраивалась территория. Вроде, да — это же приведет к росту трафика покупателей. Но в то же время увеличится и количество машин, владельцы которых не обязательно пойдут в торговый центр, а обойдутся какой-то иной площадкой. И вроде бы это уже не столь интересно торговому центру, но сервисам внутри него это как раз в плюс. Интересы нужно уравновесить, просчитать выгоды, риски и прийти к компромиссному решению в интересах горожан. Непростая задача, для решения которой одного главного специалиста в комитете по экономике явно недостаточно.

**В.Б.: Да и с точки зрения компетенций это другой уровень требований...**

**Д.Н.:** Это точно не функции. Скорее коммуникаторы. Они проводят в Агентстве стратегические сессии, форсайты и неформальные встречи за чаем-кофе. Нужно сильно больше времени, чем часы приема у специалиста в администрации, но и результат получается иным. Часть этой работы поддерживает местный бизнес, определен-

ная доля ресурсов поступает за счет точной грантовой политики. Например, фестиваль «Лето на заводе» реализуется за счет Фонда президентских грантов. Поэтому муниципалитет Агентство фактически не финансирует. У нас нет на это даже строчки в бюджете. Имеются отдельные проекты, которые могут представлять для администрации интерес. Скажем, мы проводили совместно с Агентством Ре-Школу. Архитекторы со всей страны разрабатывали проекты благоустройства исторического центра Сысерти и старого завода. Это дало нам возможность победить в федеральном конкурсе по благоустройству исторического центра и получить грант. То есть полезность сотрудничества в данном случае измеряется объемами дополнительного целевого финансирования проекта развития, над которым, кстати, в формате Ре-Школы работали лучшие специалисты по сохранению культурного наследия. Это и позволило нам победить в конкурсе. А сам формат такой совместной работы не только дал возможность создать грамотную проектную модель, в которой учтены все нюансы и особенности, но и проработать вопрос «жизни» будущего нового исторического центра — насытить его свежими предпринимательскими идеями.

## ЦЕНИТЕЛИ БУДУЩЕГО

**В.Б.: Если сейчас кто-то из ваших коллег решит пойти по ва-**



шему пути и тоже инициировать создание такого Агентства, то какой совет вы бы дали с точки зрения подбора людей в такую структуру? Какими качествами они должны обладать?

**Д.Н.:** Во-первых, это должны быть люди, которые искренне хотят сделать на территории что-то долгосрочное и полезное. И не связанное с личной коммерческой корыстью. У нас ребята из Агентства – это люди, которые любят Урал, культурное наследие территории, где мы имеем честь жить. Они ценят нашу уникальность. И на базе этого формируют разного рода проекты, предлагают смелые идеи. И знают толк в том, что сейчас называется «социальное предпринимательство». Плюс должен быть пул предпринимателей. Потому что одному, даже крупному бизнесу, такой проект, как «Лето на заводе» не потянуть. Нужно сочетание множества разных интересов. Одному нравится театр, другому современный танец, третьему аутентичная уральская кухня, четвертый обожает стрит-арт. Что они на этом зарабатывают? Не очень понятно. Но все получают удовольствие. И это в комплексе как-то работает. Люди делают то, что хотят делать. За счет их синергии и происходит волшебство совместного общественно полезного труда, кото-

## Поддержать созидательный порыв граждан – основная задача руководителей местной власти

рое позволяет такие непростые общественные проекты двигать вперед. Поэтому нужны такие люди, которые «зажигаются» идеей сделать что-то большое. И искренне любят то место, в котором живут.

**В.Б.:** Дмитрий Андреевич, но ведь предложения могут быть самые разные. Давайте представим другого мэра, к которому пришли с предложением привести туристов на развалины старого завода и устроить там праздник для детей и взрослых. Да у него будет миллион причин отказать по самым разным «объективным» соображениям – безопасность, пожарные, Роспотребнадзор, элементарно «нет денег». Что вами то двигало в тот момент, когда вы говорили: хорошо, ребята, будем делать?

**Д.Н.:** Нужно любить то, чем ты занимаешься, и стараться делать максимально хорошо свою работу. Иначе я не могу ответить на ваш, в общем, конечно, справедливый вопрос. И помочь

людям, поддержать какой-то созидательный порыв – это основная задача, мне кажется, руководителей, которые «на местах» работают. Потому что другого времени-то не будет. И других людей не будет. И можно просидеть. Прождать. А потом инициатива уйдет. Или время уйдет. Сейчас вот попробуй, начни все это... Сложнее найти даже просто людей, которые бы начали воплощать в жизнь задуманное. А мы этим начали заниматься еще до пандемии, до закрытия границ. А когда границы закрылись, наш завод уже ждал туристов и у него появилось еще больше поклонников. Сысерт, конечно, не виновата, что коронавирус появился, это не входило в нашу стратегию (смеется). Но этот единственный шанс мы использовали. А если бы отказались – то упустили бы. В моей жизни аналогичных по масштабам шансов было несколько. Помню, когда анонсировали конкурс «ПолитЗавод», я встретил приятеля. Он говорит: «Слушай, поучаствуй в этом молодежном конкурсе “Единой России”». Я подумал сначала: зачем мне это надо, я работаю, никого не трогаю... Но при этом у меня была внутренняя цель – я хотел лыжную секцию, в которой занимался в Верхней Пышме, из подвала перевести в парк культуры и отдыха – чтоб рядом с лыжной. Я прямо спросил приятеля: «Если этот «Политзавод» как-то поможет мне в решении вопроса с лыжной секцией, пойду». И вышел в победители этого проекта. А потом все задумки реализовал. Дети и взрослые перестали бегать в Верхней Пышме до трассы два километра в лыжных



**Рис. 7.** В Сысерти доказали: заводы прошлого могут стать базой для креативной индустрии будущего.

ботинках через четыре дороги при 20 градусах мороза. А так было годами... Мне кажется, время нельзя упускать. Есть возможность. Есть люди. Ты пришел на руководящую работу. Нужно выкладываться на сто процентов. Тогда будет хорошо.

## МЕЛИОРАЦИЯ АГЛОМЕРАЦИИ

**В.Б.:** Но вы не можете существовать как анклав. Вы же взаимодействуете с внешней средой, а она – другая. Например, приехать к вам на интервью из Екатеринбурга оказалось целой проблемой: дважды подряд автобусы снимали из-за поломки с рейса и дату выезда переносили...

**Д.Н.:** Да, это, к сожалению, проблема. Мы не можем все контролировать. Но мы пытаемся решать и эту проблему. Работаем с областным Минтранспортом. Пытаемся создать альтернативного перевозчика. Благодаря губернатору и проекту Екатеринбургской агломерации, пытаемся завести сюда железнодорожный транспорт. «Орлан» же поехал в Верхнюю Пышму. Почему следующему «Орлану» не поехать в Сысерть? Внутри города мы отладили работу транспорта. У нас три городских маршрута работают как часы, каждые полчаса подается автобус, и все поездки внутри города Сысерти бесплатны для детей до 18 лет. Четыре раза в день вы можете в любую нашу деревню уехать на автобусе. Словом, нужно создавать условия для жизни здесь. Для того и должна работать муниципальная власть, чтоб все было четко и удобно. На любых объектах. Вы сходите к нам в городскую баню – за 240 рублей вы получите услуги у нас не хуже, чем в Сандунах.

**В.Б.:** Какая сейчас самая большая проблема в формате Екатеринбургской агломерации?

**Д.Н.:** Я лучше скажу о главной для нашего городского окру-

га задаче. Дело в том, что полномочия местной власти заканчиваются в пределах административных границ. А людям, живущим за пределами и желающим к нам приехать, как это объяснить? Чтоб запустить автобус из Сысерти в Большой Исток, нужно дважды пересечь границу – Екатеринбурга и Арамиля. И я не могу эту перевозку осуществлять, потому что на маршруте разные муниципальные образования. Значит, это вопрос только Министерства транспорта. Хотя я понимаю, что там за граница – две минуты езды, можно даже не останавливаться. Но полномочий у меня таких нет. Люди в итоге страдают. Задача агломерации решить эту проблему и, объединив усилия нескольких муниципалитетов, сделать качественный общественный трафик до Екатеринбурга.

**В.Б.:** Чем вы сейчас как глава озабочены прежде всего? Какую проблему уделяете больше всего внимания?

**Д.Н.:** Основная наша задача сегодня – поднять доходный потенциал муниципалитета до уровня, когда бы мы могли позволить себе софинансировать крупные проекты. Нам нужно построить с десяток школ и детских садов. Это миллиарды ру-

блей. Нам нужно модернизировать систему водоснабжения и водоотведения. Тоже миллиарды рублей. Без доходного потенциала здесь ничего не решить. Да, уже есть устойчивое понимание, что Сысерть может обеспечить определенный экономический вклад. Но наша задача – не испортив тихий, спокойный уклад сельской жизни, не изменяя нашей провинциальности в хорошем смысле этого слова, не вредя экологии, сделать экономический рывок и выйти на уровень крупного города – например, Верхней Пышмы или одного из районов Екатеринбурга. Нам важно быть самодостаточными. Мы не можем получить федеральные или областные деньги на строительство детского сада. А это 300 млн рублей. Но мы могли бы хотя бы один садик в год строить сами – своими силами. Без ущерба для других статей бюджета – на ремонт дорог и прочее. Говоря о росте доходного потенциала территории, я говорю и о привлечении крупных капиталов на таких условиях, как концессия. Например, в том же водоснабжении. Мы хотим больше системного долгосрочного взаимодействия, которое бы позволяло осуществлять по-настоящему крупные проекты. ■



Рис. 8. В отличие от столичной Рублевки уральская стремится быть открытой всему миру.