

лы совершенно по-другому относятся к своим обязанностям, они ощущают себя не просто единицами, которые должны брать под козырёк и выполнять указания вышестоящего начальства, а людьми, которые могут проводить политику на своей территории. Поскольку мы общались не только с региональным руководством, но и с главами муниципальных образований, причём в очень непростой глубинке, это отличие от других регионов было видно очень ярко.

Здесь применялся — не знаю, применяется ли до сих пор, — механизм широкоцелевой субсидии, которую мы рекомендовали на федеральном уровне и которая соответствует лучшему международному опыту в этой сфере. Это когда субсидия выделяется не на какую-то конкретную задачу, а на заранее определённые приоритетные направления — насколько я помню, в Пермском крае их было пять, потом стало семь, и муниципальные образования сами могли решать, на какую из этих задач какую долю выделенной субсидии они потратят. Это абсолютно уникальная практика, очень похожая на Канаду и очень непохожая на Россию.

Кроме того, с моей точки зрения, огромный интерес представляет программа «Мамин выбор», которая была гораздо более рациональным способом решения проблем дошкольного образования, чем принятый сейчас курс на строительство детских садов. Детские сады построят, а демографическая волна пройдёт, и что со всей этой радостью мы будем делать? Очевидно, что решение о строительстве детских садов — это не долгосрочное решение. Оно рассчитано на сиюминутное затыкание дыр и не ориентируется ни на среднесрочную, ни на долгосрочную перспективу. Те решения, которые искались здесь, в Пермском крае, — и в этом было их очень серьёзное отличие — были решениями на перспективу.

И опять же, не ошибается только тот, кто ничего не делает. Естественно, все эти программы должны были проходить очень серьёзную общественную экспертизу, нужно было, чтобы их реализацию тоже отслеживали обществен-

ные организации. Возможно, на это нужно было обращать больше внимания. Но общий подход, безусловно, радикально отличался от того, что можно было наблюдать в других регионах.

На самом деле, проводить рациональную политику в богатом регионе — это задача почти нереальная. Люди не чувствуют, что на них что-то всерьёз давит, им кажется, что нет никакой потребности что-то менять, и это очень серьёзный вызов.

ПЕРМЬ, С МОЕЙ ТОЧКИ  
ЗРЕНИЯ, НАХОДИТСЯ  
В ЗОНЕ РИСКА,  
НО НЕ ФАТАЛЬНОГО.  
ДЛЯ НЕЁ ЕСТЬ  
ВОЗМОЖНОСТЬ  
ВЫЙТИ ИЗ ЭТОГО  
КРИЗИСА ОКРЕПШЕЙ,  
ПЕРСПЕКТИВНОЙ,  
РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ,  
А ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ  
УВЯЗНУТЬ  
В КРИЗИСЕ ВСЕРЬЁЗ

**Q** А Пермский край вы относите к богатым?

— Безусловно. Я не слежу за текущими колебаниями бюджетов, но любой нефтяной регион при высоких ценах на нефть — богатый регион. Пермский край — это не Ханты-Мансийский автономный округ, но это и не тот регион, которому нужно думать, потратить ли пять копеек, потому что в селе Гадюкино прорвало трубу или потому что в селе Негадюкино нечем платить заработную плату. Это точно не тот случай.

Пермь — в зоне риска, но не фатального

**Q** Какие выборы, по-вашему, ставит перед регионами, перед региональными властями конец 2020-х годов? Каковы перспективы, к чему надо стремиться, чего бояться и какие стратегии выбирать в нынешней ситуации?

— Бояться ничего не надо! Страх — очень плохой советчик при выборе стратегии.

Те вызовы, с которыми страна неизбежно столкнётся, связаны с тем, что эпоха, даже, можно сказать, цивилизация, основанная на высоких ценах на углеводороды, явно подходит к концу. Это не значит, что невозможны конъюнктурные повышения цен, кратковременные, связанные с какими-то изменениями международных раскладов, — это всё возможно. Но как эпоха, как период, когда это было доминирующим фактором развития — и тех стран, которые добывали углеводороды, и тех, которые вынуждены были их по завышенным ценам приобретать, — эта эпоха, эпоха индустриальная, подходит к концу.

Есть регионы — в первую очередь, конечно, города, потому что современная цивилизация движется развитием городов, — которые уже сейчас не зависят всерьёз от развития промышленности. У них другие источники развития: где-то это торговля, где-то наука, где-то образование, но точно не индустрия. Во время всех последних кризисов эти города показывали гораздо большую устойчивость, гораздо меньшую склонность к серьёзным перепадам, чем города, где промышленность по-прежнему является доминирующей сферой экономики. Для них эта трансформация будет достаточно естественным завершением того пути, на который они уже вступили, и понижение цен на углеводороды может для них сыграть даже позитивную роль: у них появятся конкурентные преимущества в тех сферах, которые они развивали помимо промышленности.

Да, для них смена конъюнктуры — это тоже издержки. Для всех будет осложняться бюджетная ситуация, потому что углеводородная рента так или иначе делится между всеми, но шок будет не столь глубоким. Есть территории, которые живут только либо на добыче, либо на тяжёлой промышленности, — вот для них шок будет очень тяжёл, и мы должны признать, что во многих случаях фатален. В этом смысле перестройка, реконфигурация экономического пространства как следствие подобного шока — вещь естественная.