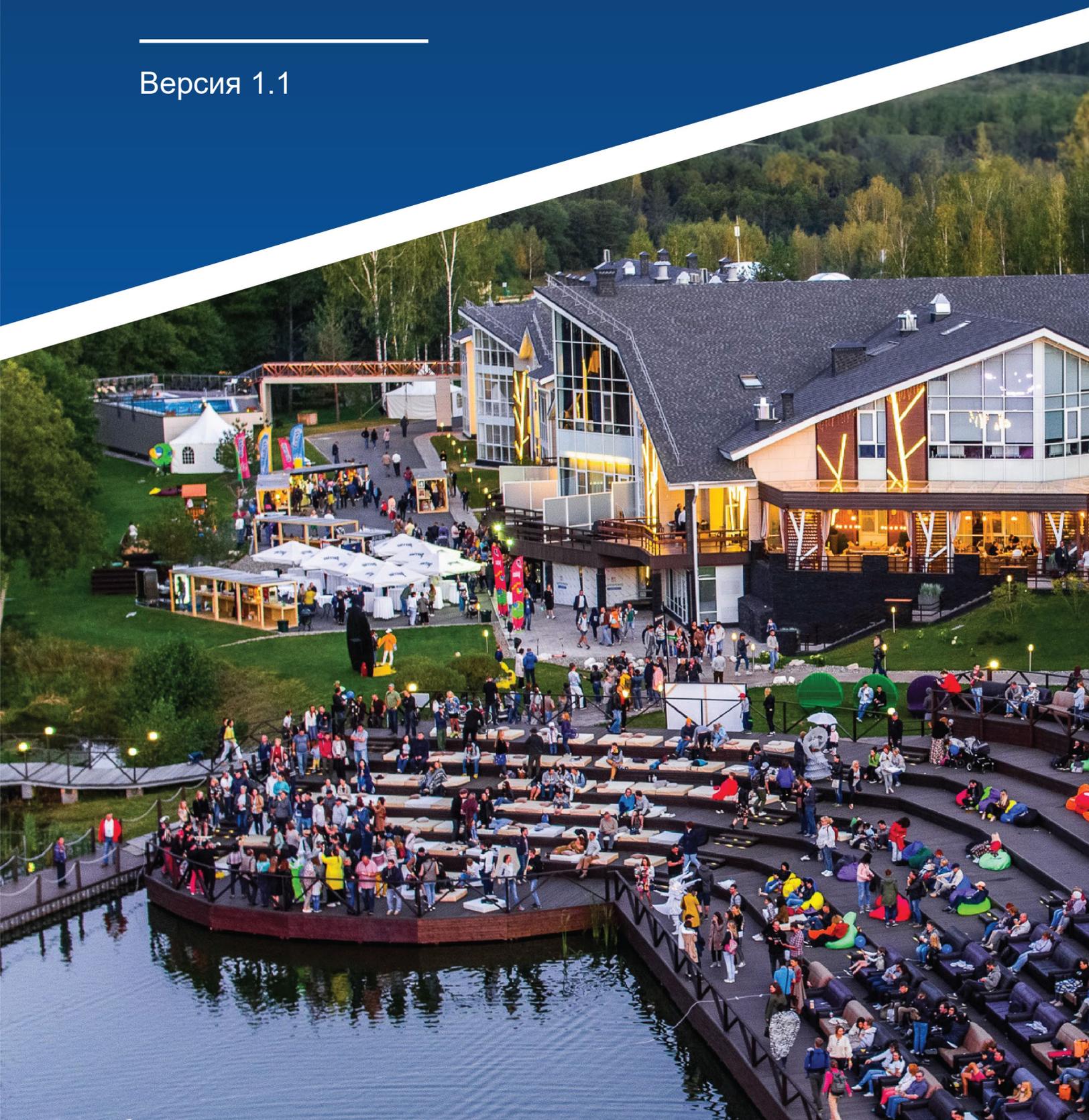




АГЕНТСТВО  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ  
ИНИЦИАТИВ

# Практическое руководство по созданию и управлению новыми городами

Версия 1.1









## Светлана Чупшева

Генеральный директор  
Агентства стратегических  
инициатив

---



По всему миру создаются новые города, которые проектируются с фокусом на потребностях будущих жителей.

Такой город – это всегда крупный инвестиционный проект, который должен приносить доходы как государству в виде налогов, так и предпринимателям, которые получают новые рынки для своих бизнес-идей.

Одни из важнейших задач, которые мы ставили перед собой при подготовке данного руководства, – выявление барьеров, которые могут стать препятствием для инвесторов, и предложение эффективных решений по их устранению.

Это своего рода инструкция по взаимодействию всех сторон, принимающих участие в проектировании нового города: органов региональной и муниципальной власти, инвесторов, жителей. Она содержит алгоритмы, рекомендации, практики – все, что позволит построить комфортный и семейноцентричный город, в котором хочется жить и создавать семьи. И воплотить по-настоящему грандиозные идеи в повседневную жизнь страны.



## Владимир Седов

Основатель Доброграда

---

Мы верим, что россияне в силу масштаба территорий нашей Родины должны и будут жить, как и сейчас, в большом количестве небольших городов.

Мы верим, что генетические ценности соотечественников – любовь к Родине и родному краю, семейный уклад жизни – хранятся в малых городах.

Мы верим, что качество жизни в малых городах должно и может быть лучше, чем в мегаполисах.

Мы надеемся, что наш десятилетний опыт будет полезен при создании новых городов и изменении существующих опорных населенных пунктов.

# Содержание

<b>Глоссарий</b>	<b>6</b>
<b>Аббревиатуры и сокращения</b>	<b>8</b>
<b>Введение</b>	<b>9</b>
<b>Глава 1. Зачем России новые города?</b>	<b>14</b>
1.1. Ключевые проблемы пространственного развития России	16
1.2. Создание городов с нуля как способ преодоления вызовов в области пространственного развития	19
1.3. Обзор опыта создания и развития новых городов	22
1.4. Опыт Доброграда	31
1.5. Ключевые выводы и рекомендации	38
<b>Глава 2. Стратегическое видение и планирование нового города</b>	<b>40</b>
2.1. Определение миссии, ценностей и целевого видения города	41
2.2. Порядок разработки концепции проекта	44
2.3. Подходы к разработке документов стратегического и территориального планирования	49
2.4. Ключевые выводы и рекомендации	59
<b>Глава 3. Экономическое развитие новых городов</b>	<b>60</b>
3.1. Подход к формированию экономики нового города	61
3.2. Подход к привлечению инвесторов	63
3.3. Ключевые выводы и рекомендации	67
<b>Глава 4. Социальный сектор в новом городе</b>	<b>68</b>
4.1. Состав объектов социальной инфраструктуры и расчет потребности в них	69
4.2. Порядок ввода в действие объектов социальной инфраструктуры	85
4.3. Финансирование развития объектов образования и здравоохранения	86
4.4. Ключевые выводы и рекомендации	88
<b>Глава 5. Городская среда, транспорт и экология</b>	<b>90</b>
5.1. Транспортная инфраструктура	92
5.2. Инженерная инфраструктура	95
5.3. Финансирование транспортной и инженерной инфраструктур	101
5.4. Жилая недвижимость	105
5.5. Коммерческая недвижимость	112
5.6. Подход к благоустройству и охране окружающей среды	114
5.7. Ключевые выводы и рекомендации	117

<b>Глава 6. Порядок создания города и управления им</b>	<b>120</b>
6.1. Цели, принципы и порядок создания муниципального образования	122
6.2. Подходы к управлению новым городом на ранних этапах его развития	127
6.3. Бюджет города	129
6.4. Привлечение жителей	130
6.5. Разработка механизмов привлечения и удержания жителей и специалистов	136
6.6. Ключевые выводы и рекомендации	139
<b>Глава 7. Экономическая модель и дорожная карта создания нового города</b>	<b>140</b>
7.1. Разработка типовой экономической модели	141
7.2. Разработка дорожной карты реализации проекта создания нового города	149
7.3. Разработка инструментария привлечения инвесторов к созданию новых городов	162
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>166</b>

# Глоссарий

**Агломерация** – совокупность компактно расположенных населенных пунктов и территорий между ними с общей численностью населения более 250 тыс. человек, связанных совместным использованием инфраструктурных объектов и объединенных интенсивными экономическими, в том числе трудовыми, и социальными связями.

**Архитектурный код города** – свод правил и рекомендаций, который обеспечивает создание единого стилистического облика городской застройки и учитывает требования безопасности, технических регламентов, строительных норм и правил.

**Динамичный маркетинг** – изменение маркетинговой стратегии в зависимости от уточнения целевой аудитории / результатов первичной кампании и других факторов.

**Городская среда** – совокупность градостроительных объектов и объектов городских инфраструктур, образующих архитектурно-планировочную структуру города.

**Жилой район** – архитектурно-планировочный структурный элемент жилой застройки, состоящий из нескольких микрорайонов, объединенных общественным центром, ограниченный магистральными улицами общегородского и районного значения.

**Инклюзивность** – принцип или практика включения и обеспечения равных возможностей для всех людей, независимо от их расы, пола, возраста, физических возможностей, национальности, религиозных убеждений или других характеристик.

**Концепция** – основная идея, лежащая в основе проекта или стратегии, которая включает в себя основные принципы, цели, задачи, методы и основные элементы, необходимые для реализации определенной идеи или плана.

**Краудфандинг** – способ коллективного финансирования проектов, при котором

деньги на создание нового продукта поступают от его конечных потребителей.

**Микрорайон** – элемент планировочной структуры жилых зон, состоящий из одного или нескольких кварталов, не расчлененных магистральными городскими дорогами, в границах которого обеспечивается обслуживание населения объектами повседневного и периодического спроса, включая территории общего пользования: общественные пространства и озелененные территории.

**Миссия** – ориентир для разработки стратегии, планирования деятельности и оценки результатов в достижении поставленных целей и задач.

**Мультимодальные перевозки** – перевозки пассажиров несколькими видами транспорта. Такие перевозки используются, когда невозможно доставить пассажира в пункт назначения только на одном виде транспорта или комбинация разных видов транспорта позволяет проложить более удобный пассажиру маршрут.

**Нормативная обеспеченность** – степень соответствия какого-либо объекта установленным нормам, правилам, стандартам или требованиям.

**Объемно-планировочное решение** – организация внутреннего пространства здания, определяющая взаиморасположение (компоновку) помещений с учетом функционирования их в единой системе.

**Полицентричность** – подразумевает наличие в городе нескольких равнозначных центров притяжения, включающих в себя деловую, торговую, иногда культурную и историческую функции. При этом появление полицентрических городов и агломераций возможно как естественным путем, когда объединяются несколько ранее независимых населенных пунктов, так и вследствие целенаправленной градостроительной политики.

**Преференциальный налоговый режим** – система налогообложения, в которой для определенных категорий налогоплательщиков устанавливаются льготы или сниженные ставки налогов, в отличие от общих ставок, действующих для других налогоплательщиков.

**Пространственный каркас страны** – структурированная сеть основных территориальных элементов, определяющая организацию и размещение населения, промышленности, инфраструктуры и природных ресурсов в стране.

**Рекреационный туризм** – вид туризма, связанный с перемещением людей с целью восстановления физических сил и отдыха.

**Ресурсоснабжающая организация** – юридическое лицо, независимо от организационно-правовой формы, а также индивидуальный предприниматель, осуществляющие продажу коммунальных ресурсов (отведение сточных вод).

**Самодостаточность бюджета** – способность бюджета покрывать все необходимые расходы и обязательства.

**Семейноцентричность** – в контексте создания города – ориентированность на удовлетворение потребностей семьи и создание благоприятной среды для воспитания детей.

**Таргетирование** – стратегия, направленная на определение и привлечение определенной целевой аудитории или сегмента рынка для продвижения продуктов, услуг или идей.

**Транспортный каркас города** – система городских транспортных магистралей, включающая в себя автомобильные дороги с повышенной интенсивностью движения, а также ведущие к важным социальным объектам.

**Целевая аудитория** – определенная группа людей, объединенных общими признаками, или сегмент рынка, которые компания выбирает для целевого направления своих маркетинговых усилий, рекламы, продуктов и услуг.

**Ценность** – базовое преимущество, свойственное конкретному городу, являющееся отправной точкой для дальнейшей работы над позиционированием территории и развитием ее образа.

**Центр развития** – управляющая организация при создании города, которая формируется из представителей команды инициатора, инвесторов и других заинтересованных лиц, принимающая участие в планировании, проектировании, строительстве, юридическом сопровождении и взаимодействующая с федеральными, региональными и муниципальными органами власти с целью обеспечения реализации концепции развития города в долгосрочной перспективе.

**Широкополосный доступ** – технология передачи данных, обеспечивающая высокую пропускную способность для передачи большого объема информации через сеть связи, которая позволяет пользователям получать доступ к интернету и другим услугам с высокой скоростью передачи данных.

# Аббревиатуры и сокращения

<b>МВА</b>	степень магистра делового администрирования (master of business administration)
<b>OLV-маркетинг</b>	маркетинг онлайн-видео
<b>РОН</b>	пассивная оптическая сеть (passive optical network)
<b>ВВП</b>	валовой внутренний продукт
<b>ВДС</b>	валовая добавленная стоимость
<b>ВОЛС</b>	волоконно-оптическая линия связи
<b>ВСМ</b>	высокоскоростная железнодорожная магистраль
<b>Вуз</b>	высшее учебное заведение
<b>Генплан</b>	генеральный план
<b>ГЛР</b>	Государственный лесной реестр
<b>ГО</b>	гражданская оборона
<b>ГЧП</b>	государственно-частное партнерство
<b>ЕГРН</b>	Единый государственный реестр недвижимости
<b>ЕПС</b>	единовременная пропускная способность
<b>ЕСХН</b>	единый сельскохозяйственный налог
<b>ЖК</b>	жилой комплекс
<b>ЖКХ</b>	жилищно-коммунальное хозяйство
<b>ИБК</b>	инфраструктурно-бюджетный кредит
<b>ИТ</b>	информационные технологии
<b>ИЖС</b>	индивидуальное жилищное строительство
<b>ЛЭП</b>	линия электропередачи
<b>МКД</b>	многоквартирный дом
<b>МО</b>	муниципальное образование

<b>МЧП</b>	муниципально-частное партнерство
<b>НДФЛ</b>	налог на доходы физических лиц
<b>ОМС</b>	обязательное медицинское страхование
<b>ОСИ</b>	объекты социальной инфраструктуры
<b>ОЭЗ</b>	особая экономическая зона
<b>ПКМЦ</b>	Первый клинический медицинский центр
<b>РП</b>	распределительная подстанция
<b>СиПР ЭЭС</b>	схемы и программы развития электроэнергетических систем
<b>СМИ</b>	средства массовой информации
<b>СНиП</b>	строительные нормы и правила
<b>СП</b>	свод правил
<b>СТП</b>	схема территориального планирования
<b>ТП</b>	трансформаторная подстанция
<b>ТПУ</b>	транспортно-пересадочный узел
<b>ТЭП</b>	технико-экономические показатели
<b>ТЭЦ</b>	теплоэнергоцентр
<b>УК</b>	управляющая компания
<b>УДС</b>	улично-дорожная сеть
<b>ФЗ</b>	федеральный закон
<b>ФО</b>	федеральный округ
<b>ЧС</b>	чрезвычайная ситуация

# Введение

Цель настоящего практического руководства – предоставить всестороннюю методологическую поддержку инвесторам, а также органам власти, которые реализуют проекты новых городов. Методы и подходы, описанные в документе, призваны обеспечить высокое качество реализации проектов в соответствии с современными требованиями, а также повысить их рентабельность и сократить сроки выполнения.

В рамках данного практического руководства под новым городом понимается созданное с нуля финансово самостоятельное муниципальное образование, обладающее сформированной инфраструктурой и экономикой либо способное образовать агломерацию с соседними населенными пунктами. Описанные практики и подходы также могут применяться для развития существующих населенных пунктов.

Практическое руководство по созданию новых городов и управлению ими подготовлено как полезный инструмент, который поможет принимать оптимальные решения при разработке проектов по созданию новых городов, а затем эффективно управлять ими с участием представителей бизнеса, муниципальных, региональных и федеральных органов власти.

При разработке практического руководства в полной мере учитывался опыт Доброграда – малого города новой формации, построенного с нуля во Владимирской области: основные принципы были сформулированы по итогам анализа проектной документации и более 20 экспертных интервью с представителями команды проекта, а также органов власти. Кроме того, были проанализированы другие примеры из практики и учтены основные подходы, стандарты<sup>1</sup> и рекомендации по созданию и развитию городов, действующие сегодня в России и за рубежом.

1. Стандарт комплексного развития территорий, разработанный Минстроем России при участии организации «ДОМ.РФ» и КБ «Стрелка»; Методические рекомендации по разработке и реализации комплексных проектов благоустройства, подготовленные Минстроем России и Агентством стратегических инициатив (АСИ); документы из международной практики: доклад *New Cities and Concepts of Value: Planning, Building and Responding to New Urban Realities* (Экономический город короля Абдаллы, Саудовская Аравия), книга *To Build a City in Africa: A History and a Manual* (Creative Industries Fund NL, страны Африки) и другие материалы.



### Роли участников проекта по созданию нового города

В процессе создания города задействованы различные участники, каждый из которых играет важную роль и имеет собственные цели.

**Инициатором проекта** может выступать частный инвестор, группа инвесторов, а также федеральные, региональные и муниципальные органы власти. Инициатор является главным «носителем» ценностей будущего города. Ключевое требование к инициатору проекта – наличие или возможность привлечения значительного объема средств для капиталоемких вложений на начальном этапе.

**Центр развития города (далее – «Центр развития»)** – это управляющая организация, которая является одной из ключевых сторон, участвующих в создании нового города. В него входят представители команды инициатора, инвесторы и другие заинтересованные лица. Он принимает участие в планировании, проектировании, строительстве, может оказывать помощь в юридическом сопровождении, поддержании связей с общественностью и взаимодействии с участниками проекта, в том числе с федеральными, региональными и муниципальными органами власти. Центр развития необходим для обеспечения реализации концепции развития города в долгосрочном периоде.

**Инвесторы и представители бизнеса**, в том числе частные лица, юридические лица или институты развития, которые финансируют создание объектов нового города путем предоставления капитала и/или земельного участка для строительства. Их участие связано с ожиданием получения прибыли от инвестиций. Впоследствии они могут сохранять за собой функцию управления бизнесом, который развивают на территории города.

**Федеральные и региональные органы власти** регулируют и контролируют процесс создания города в соответствии с законодательством. Они также могут предоставлять меры поддержки в части предоставления преференциальных режимов и строительства объектов инфраструктуры.

**Роль действующих органов местного самоуправления до этапа формирования отдельного муниципального образования** включает содействие в разработке и согласовании документов, предоставлении данных, необходимых для разработки концепции, и оказание содействия в получении разрешений. **Органы местного самоуправления созданного муниципального образования** разрабатывают политику, способствующую развитию городской инфраструктуры и улучшению качества жизни горожан, включая развитие и поддержание объектов инфраструктуры, регулирование сферы строительства и планирование городской застройки, предоставление социальных услуг населению, поддержку предпринимательства, экономическое развитие города.

Практическое руководство предназначено для применения всеми перечисленными участниками процесса создания нового города с учетом их целей.

Таблица 1. Участники проекта и области применения

Участники проекта	Области применения практического руководства
Инициатор проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация инвестиционных проектов по созданию новых городов и повышение их эффективности за счет снижения рисков и сокращения сроков</li> </ul>
Центр развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация основных этапов проекта по созданию города – от разработки концепции до управления</li> <li>• Анализ возможностей взаимодействия с органами власти на различных уровнях при создании городов</li> </ul>
Инвесторы и представители бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимодействие с Центром развития и органами власти на различных уровнях</li> <li>• Определение потенциальных направлений для инвестиций</li> </ul>
Федеральные и региональные органы власти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка стратегий развития</li> <li>• Обеспечение достижения национальных целей развития РФ</li> <li>• Привлечение частных инвестиций в развитие городов</li> </ul>
Органы местного самоуправления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение частных инвестиций в развитие территории</li> <li>• Повышение привлекательности города для жителей и бизнеса</li> </ul>

Создание нового города – это многоэтапный и трудоемкий процесс, при реализации которого важно четко понимать необходимые действия для успешной реализации проекта и последовательность предпринимаемых шагов. Также особое внимание стоит уделить аспектам, способствующим повышению эффективности каждого этапа. Для достижения этих целей подготовлено детализированное пошаговое руководство для ключевых участников проекта.

Новый город – это девять основных этапов, более подробно описанных в главах 2–6 практического руководства. На рисунке ниже представлена последовательность указанных этапов.

Рисунок 1. Этапы создания нового города и управления им





# Глава 1. Зачем России новые города?



## Ключевые проблемы пространственного развития России



В сфере пространственного развития Россия сталкивается с рядом серьезных вызовов:

- концентрация населения в крупнейших городских агломерациях;
- экономическая диспропорция между регионами;
- значительное снижение рождаемости;
- недостаточное количество центров экономического роста;
- устаревание магистральной транспортной инфраструктуры;
- неудовлетворительное состояние окружающей среды;
- низкий уровень предпринимательской активности в малых городах.



## Создание городов с нуля как способ преодоления вызовов в области пространственного развития



В этих условиях одна из главных задач России – формирование нового пространственного каркаса за счет создания новых точек роста, а также развития сети опорных населенных пунктов. Это позволит охватить всю страну равномерными поясами с необходимой транспортной, энергетической и телекоммуникационной инфраструктурой.



Одним из способов решения проблемы в области пространственного развития России может стать создание новых городов с высоким уровнем жизни, сопоставимым с условиями, которые существуют в мегаполисах.



## Обзор опыта создания и развития новых городов



Создавая новые города, важно учитывать мировой опыт и лучшие практики, которые рекомендуют сфокусировать усилия на пяти ключевых направлениях:

- ценности и видение будущего города;
- устойчивая полицентричная экономическая модель;
- доступная социальная инфраструктура высокого уровня;
- качественная городская среда, транспортная доступность, безопасность и экологичность;
- эффективная модель управления.



Для привлечения частных инвестиций необходимы налоговые льготы, гарантии и поддержка со стороны всех уровней власти, что сделает проекты более привлекательными для инвесторов.



### Опыт Доброграда



Один из ключевых факторов успеха Доброграда – комплексный подход к формированию среды для проживания людей и ведения бизнеса, а также четкое определение и реализация целевого видения на всем протяжении проекта.

«Строить город нужно только тогда, когда его невозможно не строить в этом конкретном месте».

**Руслан Шагалеев,**  
мэр Иннополиса в 2016–2024 гг.

**59,1** млн чел.,

*или* \_\_\_\_\_

**41%**

**Численность населения**  
22 агломераций от численности населения РФ в 2021 г.

**64,0** трлн руб.,

*или* \_\_\_\_\_

**53%**

**Доля в ВДС страны**  
22 агломераций в 2023 г.

**8,5** трлн руб.,

*или* \_\_\_\_\_

**46%**

**Доля инвестиций в основной капитал** 22 агломераций в РФ в 2021 г.

# 1.1. Ключевые проблемы пространственного развития России

Существующая в России система территориального расселения людей сформировалась в несколько этапов, на каждом из которых применялись различные подходы к пространственному развитию.

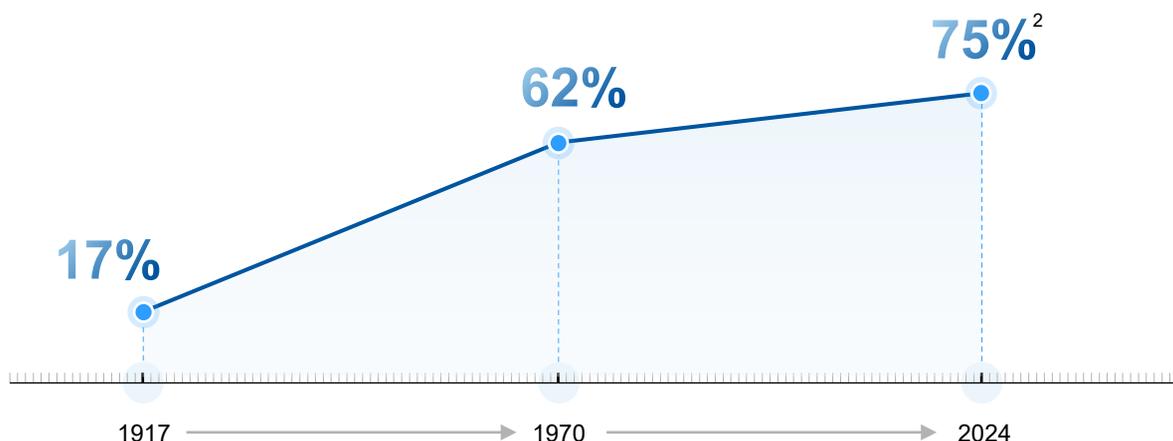
Исторически города развивались стихийно – на пересечении торговых путей, на приграничных рубежах, в местах с высокой доступностью природных ресурсов или в связи с освоением новых территорий. Миграция в таких условиях происходила естественно – под влиянием экономико-географических факторов.

В связи с изменением экономической системы с доиндустриальной на индустриальную в XX веке произошло массовое переселение жителей сельской местности в города – промышленные центры, поэтому в различных частях страны возникло большое количество поселений, вписанных в индустриальный ландшафт. Экономика таких городов, как правило, зависела от одного или нескольких предприятий.

В ходе перехода к постиндустриальной экономической системе произошла массовая «дезурбанизирующая урбанизация» – переселение людей из небольших городов, распределенных по всей территории страны, в более крупные.

В рамках этой трансформации значительное сокращение доли промышленного производства сопровождалось увеличением доли сектора услуг и технологичных отраслей, что стимулировало концентрацию рабочих мест и профессиональных возможностей в крупных городских агломерациях. Таким образом, в современной России сформировалось около 40 крупных городских агломераций и крупнейших городских агломераций, где проживает более 50% населения всей страны. Административные центры субъектов Российской Федерации, в свою очередь, сформировали центры экономического роста меньшего масштаба, к ним также относятся агропромышленные и минерально-сырьевые центры и территории, специализирующиеся на туризме.

Рисунок 2. Доля городского населения в общей численности населения



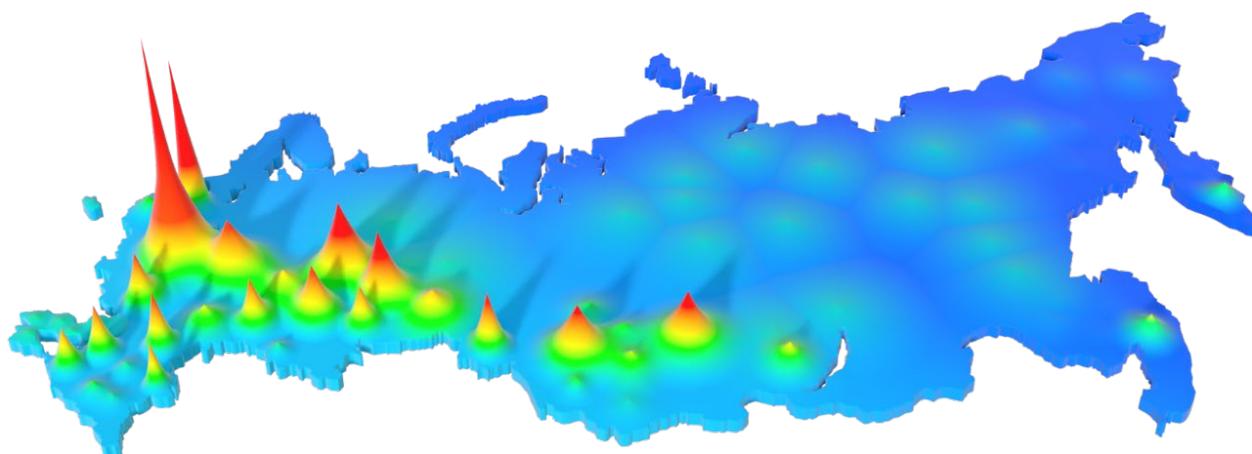
2. Данные Росстата России.

## 1.1. КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ

Естественный ход исторических процессов привел к возникновению **ряда вызовов пространственного развития, среди которых:**

- **Концентрация значительной доли населения в нескольких центрах проживания** из-за роста миграции в крупные города (отмечается устойчивое снижение численности населения в городах с численностью населения менее 100 тыс. человек, а также на сельских территориях).
  - **Высокий уровень межрегионального социально-экономического неравенства.**
  - **Диспропорции освоения территорий**, обусловленные либо экономическими, в том числе ресурсными, либо климатическими факторами.
  - **Недостаточное количество центров развития** для обеспечения ускорения экономического роста Российской Федерации.
  - **Снижение рождаемости** в результате атомизации населения в мегаполисах и снижение статуса института семьи.
- Колоссальное **устаревание инфраструктуры**, в том числе жилой, преимущественно построенной в советский период, и, как следствие, снижение качества жизни и привлекательности большей части городов. **Несоответствие существующего уровня развития магистральной транспортной инфраструктуры** потребностям экономики и населения субъектов Российской Федерации и страны в целом.
  - **Неудовлетворительное состояние окружающей среды** – в большинстве городов с численностью населения более 500 тыс. человек и промышленных городах отмечается дефицит зеленого фонда.
  - **Низкий уровень предпринимательской активности в большинстве малых и средних городов**, а также на сельских территориях за пределами крупных городских агломераций и крупнейших городских агломераций.

Рисунок 3. Географическая концентрация населения России в 2024 г.





До **1,41**

снизился суммарный коэффициент рождаемости в России в 2023 г., обновив многолетний минимум<sup>3</sup>



До **80%**

доходит износ сетей в некоторых регионах, а в среднем он составляет 40%<sup>4</sup>



3. Данные Росстата России.

4. Глава Минстроя России Ирек Файзуллин на «правительственном часе» в Совете Федерации. – URL: <https://realty.ria.ru/20240221/iznos-1928686035.html>

## 1.2. Создание городов с нуля как способ преодоления вызовов в области пространственного развития

Одним из способов решения вызовов пространственного развития страны может стать создание новых точек роста – городов с нуля. Они могут выступить в роли основы для развития новой социально-экономической структуры в России, превратившись в «магнит» для будущих поколений. В дополнение к этому проекты строительства новых городов будут стимулировать реализацию градостроительного потенциала земельных участков, вовлеченных в оборот в целях жилищного строительства в Российской Федерации, который к 2030 г. должен составлять 502 млн кв. м<sup>5</sup>.

Новые города могут стать «полем для экспериментов» – площадками для испытания прототипов цивилизации будущего, то есть апробирования новых моделей экономики, новых систем управления и новых вариантов образа жизни.

Города новой формации, спроектированные с особым вниманием к потребностям будущих жителей, позволят сформировать среду, которая обеспечит базовый уровень доступа к необходимым благам – образованию, медицине, покупкам и т. п., сопоставимый с возможностями крупного экономического центра.

Строительство новых городов с фокусом на высокое качество жилищных условий также может создать предпосылки к поддержке семьи, поскольку, согласно исследованиям, проживание в просторном жилье и благоприятной для жизни обстановке в течение относительно длительного времени приводит к **повышению рождаемости**<sup>6</sup>.

В этой связи **главной особенностью позиционирования новых городов может стать их семейноцентричность, позволяющая людям самореализоваться в семейной жизни.**



5. Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года от 31 октября 2022 г.
6. Исследование распределения рождаемости в муниципальных образованиях России, НИУ ВШЭ, 2020 г.

Реализация проектов по созданию новых городов будет способствовать достижению следующих национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.:

- **Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи** путем создания в новых городах условий для ее процветания. Ценностная репатриация и иммиграция – возвращение в страну и привлечение в новые города людей с общими культурными, моральными и этическими ценностями.
- **Реализация потенциала каждого жителя, воспитание патриотизма и социальной ответственности:** создание в новых городах современной образовательной инфраструктуры, учитывающей потребности всех групп населения.
- **Комфортная и безопасная среда для жизни:** доступная разнообразная инфраструктура, эффективные системы обеспечения безопасности, качественные медицинские услуги.
- **Экологическое благополучие:** обеспечение в новых городах устойчивости окружающей среды, обеспечение чистой водой, развитие зеленых зон, совершенствование системы управления отходами и использование возобновляемых источников энергии для уменьшения экологического воздействия и повышения качества жизни людей.
- **Устойчивая и динамичная экономика:** эффективная модель диверсифицированной экономики новых городов, обеспечивающая поддержку предпринимательства и высокое качество жизни горожан в соответствии с концепцией в долгосрочной перспективе.
- **Технологическое лидерство:** новые города как центры инноваций, где осуществляется развитие местного производства, внедрение передовых технологий в сельское хозяйство, создание высокотехнологичных

производственных комплексов и поддержка народных промыслов.

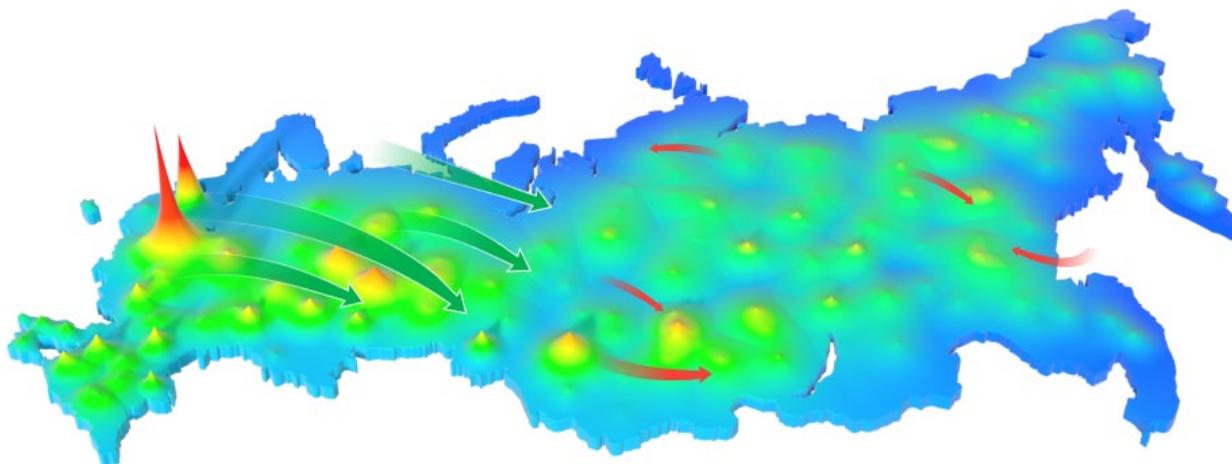
Положительные эффекты от создания новых городов будут отмечаться и на региональном уровне, в том числе:

- **Развитие существующей сети опорных пунктов** – развитие городских агломераций и опорных населенных пунктов с прилегающими территориями, а также стратегически важных населенных пунктов.
- **Создание новых точек роста** – населенных пунктов, в которых реализуются крупные инвестиционные проекты, существенно влияющие на экономическое развитие региона.
- **Снижение миграции и сохранение населения в регионе** за счет сокращения отставания по уровню жизни от мегаполисов, а также реализации крупных проектов по обновлению инженерной и транспортной инфраструктуры.
- **Увеличение объема частных инвестиций** в социально-экономическое развитие новых городов и объема доходов регионального бюджета.
- **Привлечение в регион новых квалифицированных кадров** – создание благоприятных условий для жизни и привлечение в новые города предпринимателей и специалистов, участвующих в реализации долгосрочных инвестиционных проектов по развитию территорий.
- **Повышение лояльности населения к собственному региону** и развитие местного патриотизма.

**Рисунок 4.** Схема перспективных миграционных потоков в новые города

Переезд из менее развитых экономических зон (в т. ч. внутри региона)

Переезд из мегаполисов



«Ключевую роль в развитии играет любовь к Родине, добросовестное служение и умение видеть изюминку в каждом регионе. Кроме этого, важно, чтобы каждый губернатор видел и понимал точки роста, за которыми стоит будущее любого региона».

**Светлана Орлова,**  
губернатор Владимирской области  
в 2013–2018 гг.

## 1.3. Обзор опыта создания и развития новых городов

Во всем мире создаются новые города, решающие глобальные и локальные стратегические задачи. Как показывает анализ опыта строительства и развития более 30 городов в России и странах ближнего и дальнего зарубежья (в Малайзии, Индии, Палестине, ОАЭ, Омане, Нигерии и других государствах), подобные населенные пункты помогают эффективно решать задачи и остаются востребованными. Можно выделить несколько типов городов в зависимости от ключевых задач и механизмов их решения.



Таблица 2. Типология новых городов

Тип	Задача	Особенности	Примеры городов
<b>Технологический центр</b>	Формирование новых производственных центров (в том числе работающих в высокотехнологичных отраслях)	Градообразующий элемент – <b>научно-производственный комплекс</b>	 Иннополис  Ичжуан  Дукм
<b>Административный центр</b>	Экономическая разгрузка мегаполисов, равномерное расселение	Вынесение административных учреждений в <b>отдельный новый город</b>	 Магас  Новый Ташкент  Путраджая
<b>Город-спутник</b>	Улучшение качества жизни в рамках сложившихся агломераций	<b>Городская среда по новым стандартам качества</b> с характеристиками, недоступными в мегаполисах	 Лесная Поляна  Сонгдо  Эко-Атлантик
<b>Средовой город</b>	Создание специальных условий жизни для целевой аудитории города	<b>Устойчивая городская среда</b> с фокусом на экологию, инновации и другие запросы целевой аудитории	 Доброград  Лекки  Масдар
<b>Туристический центр</b>	Развитие <b>индустрии гостеприимства</b>	Наличие <b>якорных генераторов туристического интереса</b>	 Большая Майма  Ауровиль  Марн-ла-Валле

Ключевые факторы успеха анализируемых городов обеспечиваются комбинацией эффективных решений в разрезе основных векторов развития:

- Миссия, ценности и целевое видение: разработка перечисленных концептуальных основ в соответствии с потребностями целевой аудитории и соблюдение сформулированных принципов на всех этапах проекта.
- Экономическое развитие: привлечение предпринимателей из различных отраслей для формирования диверсифицированной экономики, обеспечивающей экономическую устойчивость нового города.

**Рисунок 5.** Сайберджая, Малайзия<sup>7</sup>



- Социальный сектор: опережающее развитие инфраструктуры, формирование качественных социальных сервисов нового поколения.
- Городская среда, транспорт и экология: создание высококачественной городской среды, транспортная доступность, ориентация на безопасность и экологичность.
- Управление: внедрение эффективной модели управления, привлечение инвестиций, активное продвижение города.

### Миссия, ценности и целевое видение



**Фактор успеха** – долгосрочные цели и детальный план по развитию города. Наличие сформулированных ценностей.



**Пример** – Сайберджая, Малайзия: город как центр развития отрасли информационных технологий. На текущий момент в Сайберджаяе находится более 800 компаний, фокусирующихся на информационных технологиях и связанных с ними отраслях. Эти компании варьируются от крупных международных корпораций (IBM, Dell Technologies, Microsoft) до местных стартапов.

7. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Cyberjaya>

#### Экономическое развитие



**Фактор успеха** – многополярная экономика города, представленная предприятиями разных отраслей.



**Пример** – Дукм, Оман: развитие нефтехимии, производства пищевых продуктов, логистики и других отраслей в рамках особой экономической зоны. В результате развития портовой инфраструктуры и нефтехимического комплекса Дукм привлёк инвестиции на сумму более 20 млрд долл. США.

**Рисунок 6.** Дукм, Оман<sup>8</sup>



#### Социальный сектор



**Фактор успеха** – привлечение инвестиций в социальный сектор.



**Пример** – новые города в Китае (Ичжуан и ряд других городов): открытие более 50 филиалов ведущих вузов с учетом региональной специализации. Например, в Ичжуане действуют филиалы таких известных учебных заведений, как Пекинский университет и Университет Цинхуа.

**Рисунок 7.** Ичжуан, Китай<sup>9</sup>



8. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Duqm>

9. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Beijing\\_Economic-Technological\\_Development\\_Area](https://en.wikipedia.org/wiki/Beijing_Economic-Technological_Development_Area)

**Рисунок 8.** Масдар, ОАЭ<sup>10</sup>



### Городская среда, транспорт и экология



**Фактор успеха** – качественная городская среда с акцентом на экологичность.



**Пример** – Масдар, ОАЭ: город построен с акцентом на автономность, для чего в нем реализован целый ряд решений. Например, здания в Масдаре потребляют на 40% меньше энергии по сравнению с обычными зданиями, а 80% сточных вод перерабатываются и используются для полива растений. Один из приоритетов города – поддерживать чистоту воздуха, поэтому здесь запрещена эксплуатация транспорта с двигателем внутреннего сгорания.

**Рисунок 9.** Toyota Woven City, Япония<sup>11</sup>



### Управление и финансирование



**Фактор успеха** – вовлечение бизнеса в проекты по развитию города.



**Пример** – новые города в Японии: новый город, создающийся японской корпорацией Toyota. Toyota объявила о решении проинвестировать 8 млрд фунтов стерлингов в создание Woven City, целью которого является переосмысление городской жизни с помощью передовых технологий и устойчивого развития.

В последние годы создавать новые города начали и в России – например, Иннополис, Магас, Экополис и Доброград.

10. URL: <https://en.wikiarquitectura.com/building/masdar-institute/masdar-plan-2-2/>

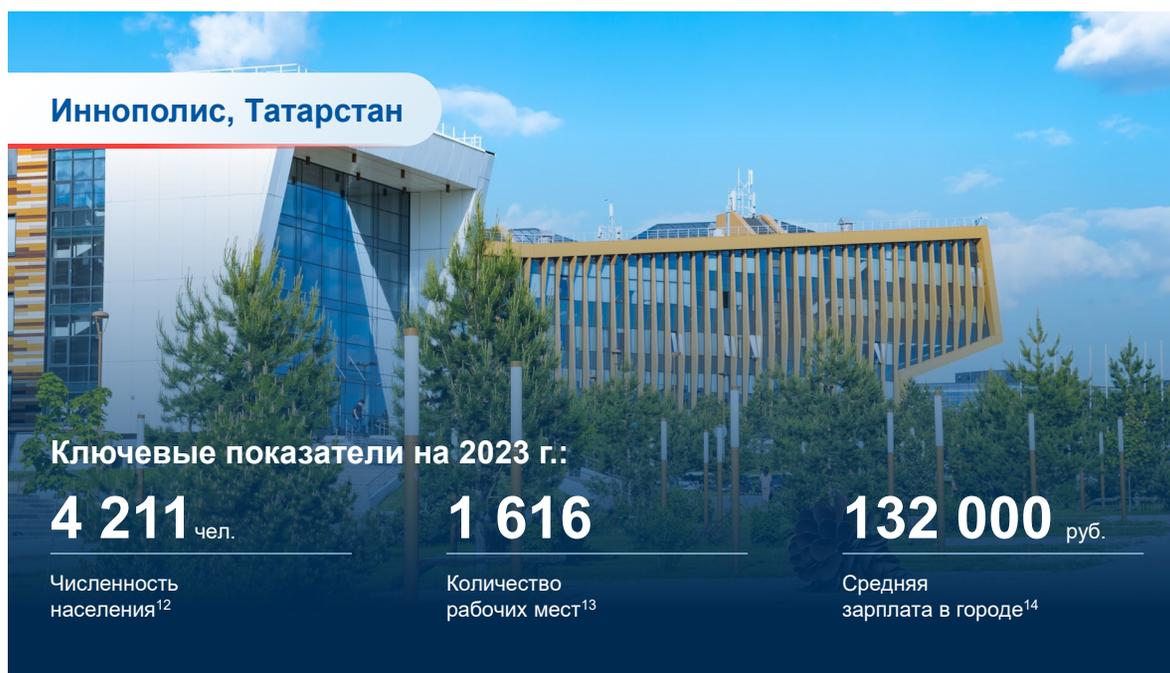
11. URL: <https://realty.rbc.ru/news/5e16c7fb9a7947fe297c99fc>

### Иннополис

Иннополис – инновационный малый город в Республике Татарстан, основанный в 2012 г.

Город ориентирован на развитие и поддержку высоких технологий и стартапов, характеризуется развитой экономикой, высоким качеством социального сектора и городской среды.

Рисунок 10. Иннополис, Татарстан, Россия



### Особенности города

#### Миссия, ценности и целевое видение

- Для Иннополиса определяются такими аспектами, как стремление к инновациям, развитие высоких технологий, поддержка стартапов и создание благоприятной экосистемы для научных исследований и разработок.

#### Экономическое развитие

- В городе создана ОЭЗ, резидентами и партнерами которой являются 320 компаний.

#### Социальный сектор

- В Иннополисе находится университет, специализирующийся на программах образования в сфере ИТ.

#### Городская среда, транспорт и экология

- В 2023 г. Иннополис занял первое место по индексу качества городской среды в категории «Малые города с населением до 5 тыс. человек».

#### Экономическое развитие

- Город имеет статус самостоятельного муниципального образования, строительство города финансировалось за счет средств федерального и регионального бюджетов.

12. Росстат. – URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/BUL\\_MO\\_2023.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/BUL_MO_2023.xlsx)

13. Данные Иннополиса. – URL: [https://verhniy-uslon.tatarstan.ru/file/pub/pub\\_4081313.pdf](https://verhniy-uslon.tatarstan.ru/file/pub/pub_4081313.pdf)

14. Данные Иннополиса. – URL: <https://innopolis.com/ru/life/vacancies>



Город ведет активную маркетинговую кампанию с акцентом на возможности развития для обучающихся и специалистов в сфере ИТ. В Иннополисе регулярно проводятся тематические конференции и другие мероприятия, нацеленные на привлечение жителей.

«Иннополис – это не республиканская площадка, а мощный федеральный ИТ-центр, который решает задачи в масштабах страны»<sup>15</sup>.

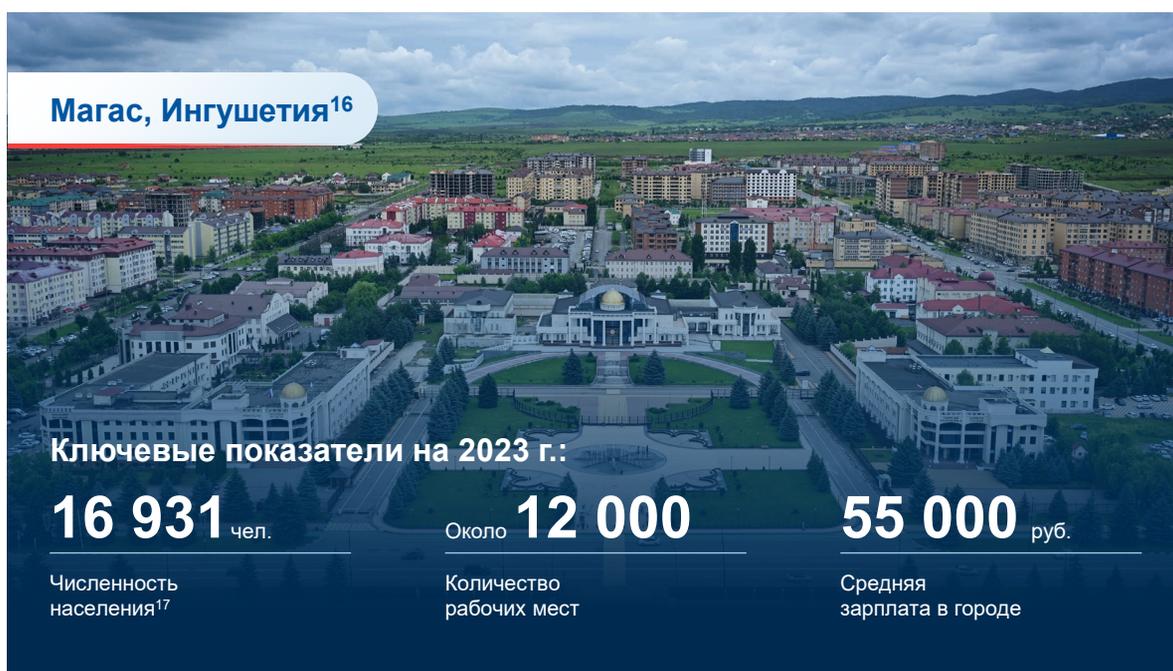
**Рустам Минниханов,**  
раис Республики Татарстан

15. URL: <https://tatarstan.ru/index.htm/news/2075798.htm>

### Магас

Магас – малый город в Ингушетии, основанный в 1994 г. как столица новой республики.

Рисунок 11. Магас, Ингушетия, Россия



### Особенности города

#### Миссия, ценности и целевое видение

- Поддержка культуры, традиций и ценностей ингушского народа.

#### Экономическое развитие

- Активно развивается малый и средний бизнес, при этом значительная часть компаний представляет строительную отрасль.

#### Социальный сектор

- В Магасе хорошо развита социальная инфраструктура, включая учреждения здравоохранения и образования, в том числе есть университет.

#### Городская среда, транспорт и экология

- Магас оснащен современной транспортной инфраструктурой с элементами умного города, например застекленными остановками с кондиционером и доступом в интернет по технологии Wi-Fi.

#### Управление и финансирование

- Строительство финансировалось за счет средств федерального и регионального бюджетов.

16. URL: <https://www.rgo.ru/ru/article/kavkazskie-kanikuly-0>

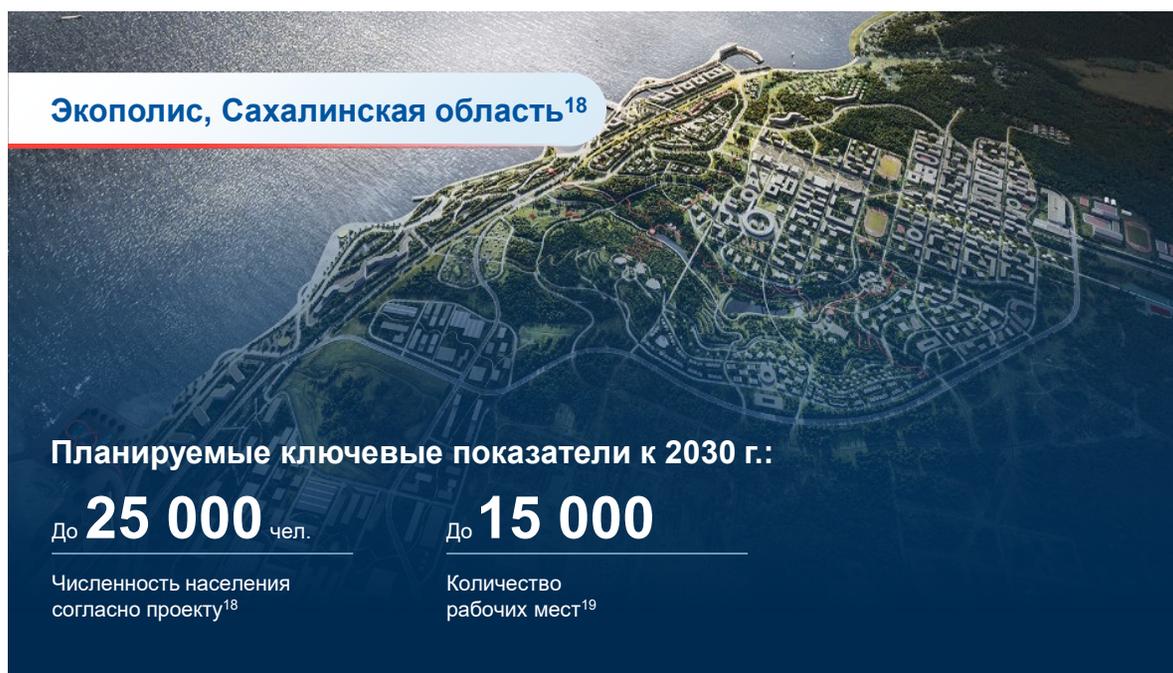
17. Росстат. – URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/BUL\\_MO\\_2023.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/BUL_MO_2023.xlsx)

### Экополис

Экополис – перспективный проект города в Сахалинской области, цель которого – модернизация и диверсификация экономики региона,

развитие «зеленой» энергетики, создание инкубатора технологий, новых отраслей экономики для последующего тиражирования модели в России.

**Рисунок 12.** Визуализация проекта «Экополис», Сахалинская область, Россия



### Особенности города

#### Миссия, ценности и целевое видение

- Формирование экологически дружелюбной городской среды, которая соразмерна потребностям человека, органично встроена в природную экосистему и адаптирована с учетом климатических проблем.

#### Экономическое развитие

- Ведется реконструкция существующего порта, который станет основой развития городской экономики.

#### Социальный сектор

- Планируется строительство общественных пространств, в частности инновационного центра на базе проекта «СахалинТех».

#### Городская среда, транспорт и экология

- В Экополисе предусмотрена малоэтажная застройка. Планируется использование возобновляемых источников энергии.

#### Управление и финансирование

- Финансировать создание города планируется за счет средств федерального и регионального бюджетов, а также за счет частных инвестиций.

18. URL: <https://kf.expert/news/knight-frank-v-sostave-konsorciuma-stala-pobeditelem-mezhdunarodnogo-konkursa-na-razrabotku-koncepcii-ekopolisa-na-sahaline>

19. Корпорация развития Сахалинской области. – URL: <https://sakhalinecopolis.ru/>

# 1.4. Опыт Доброграда

Одним из примеров создания города с нуля является Доброград, расположенный в Ковровском районе Владимирской области. Он строится на частные инвестиции при государственной поддержке.

Доброград интересен как пример новой модели создания качественной и комфортной среды, ориентированной на широкую аудиторию.

**Рисунок 13.** Доброград, рекреационная зона



В 2024 г. в рамках разработки практических рекомендаций было проведено исследование удовлетворенности качеством жизни в Доброграде по методике Рейтинга оценки усилий региональных органов исполнительной власти по созданию качественной среды для жизни граждан (Рейтинг качества жизни) АСИ.

По результатам исследования, жители Доброграда демонстрируют высокую удовлетворенность по таким элементам среды, как «Жилье и инфраструктура», «Безопасность», «Чистота и экология», «Государственные услуги и сервисы».

Если сопоставить данные опроса с экспериментальным расчетом индекса качества жизни в разрезе муниципальных образований по пяти релевантным элементам среды, опросы по которым проводились среди экономически активного населения регионов в 2023 г., то по большинству из опросных показателей, если бы город соревновался с другими регионами России, результаты вошли бы в десятку лучших по стране. По итоговому показателю интегрального индекса Доброград опережает все муниципальные образования Владимирской области.

20. Данные Доброграда.

### История создания

**Рисунок 14.** Схема Генерального плана Доброграда



**Рисунок 15.** Доброград, строительство социальной инфраструктуры



**Рисунок 16.** Доброград, строительство социальной инфраструктуры



Инициатива строительства города Доброграда принадлежит предпринимателю Владимиру Седову – уроженцу Коврова, основателю и совладельцу компании по производству мебели и предметов для спален «Аскона». Целью создания нового города было сформировать комфортную среду для людей с семейными ценностями. По мнению Седова, существующие на тот момент условия как в мегаполисах, так и в малых городах не позволяли

реализовать подобный стиль жизни в полной мере. Поэтому концепцию российского малого города было решено переосмыслить. Одним из важных критериев выбора территории была возможность способствовать развитию Владимирской области.

«Мы устаем от стремления накапливать богатство. Мы хотим оставить свой след на Земле. Построить что-то, что будет оценено не только в деньгах. Некоторым инвесторам важнее вкладывать средства в свою Родину, поскольку они верят в ее будущее. Это свидетельствует о глубоком патриотизме».

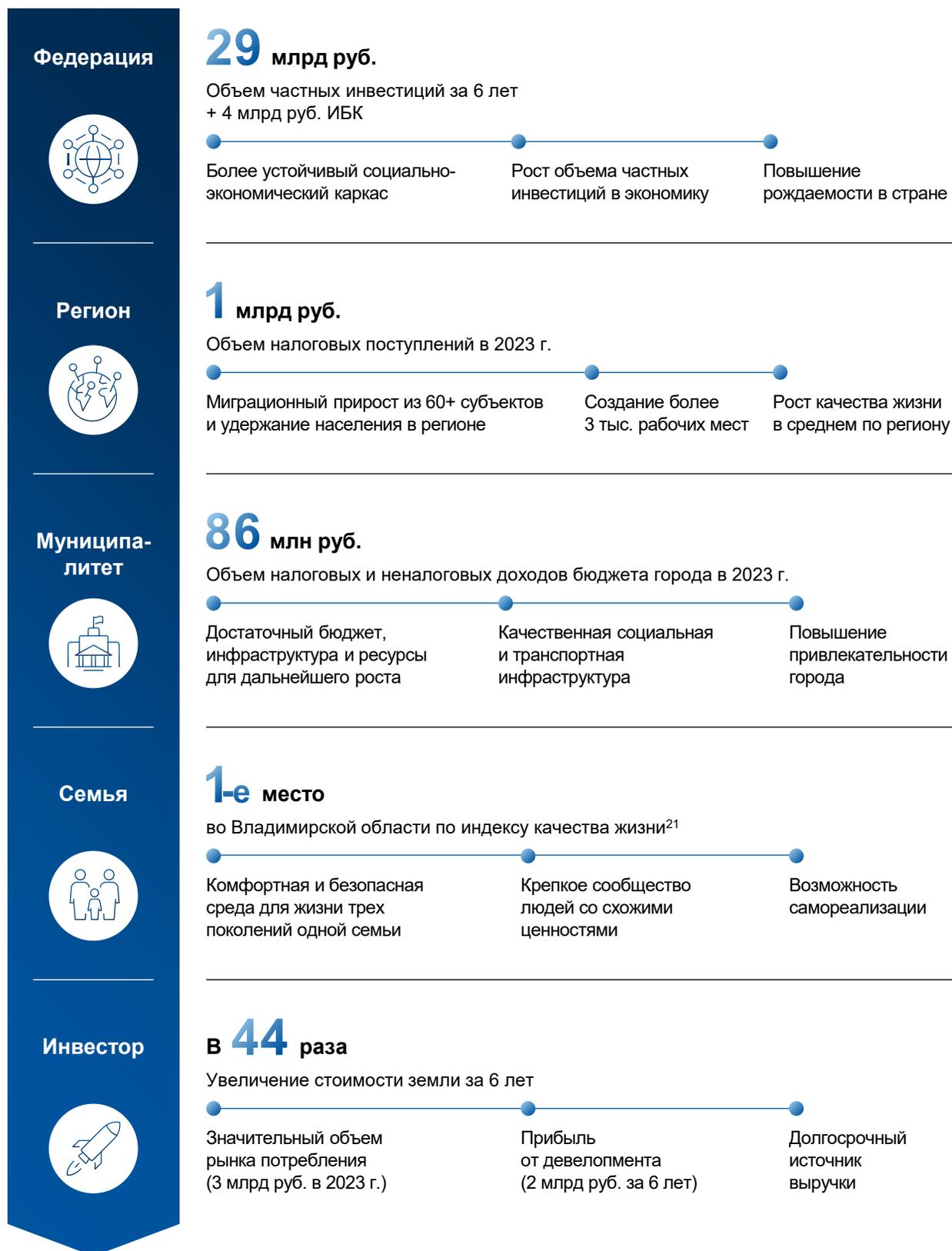
**Владимир Седов,**  
основатель Доброграда

Проект стартовал в 2012 г. и за минувшие 12 лет прошел несколько этапов.

Создание Доброграда уже через 6 лет после начала реализации принесло выгоду всем участникам.



Рисунок 17. Доброград, выгода от реализации проекта



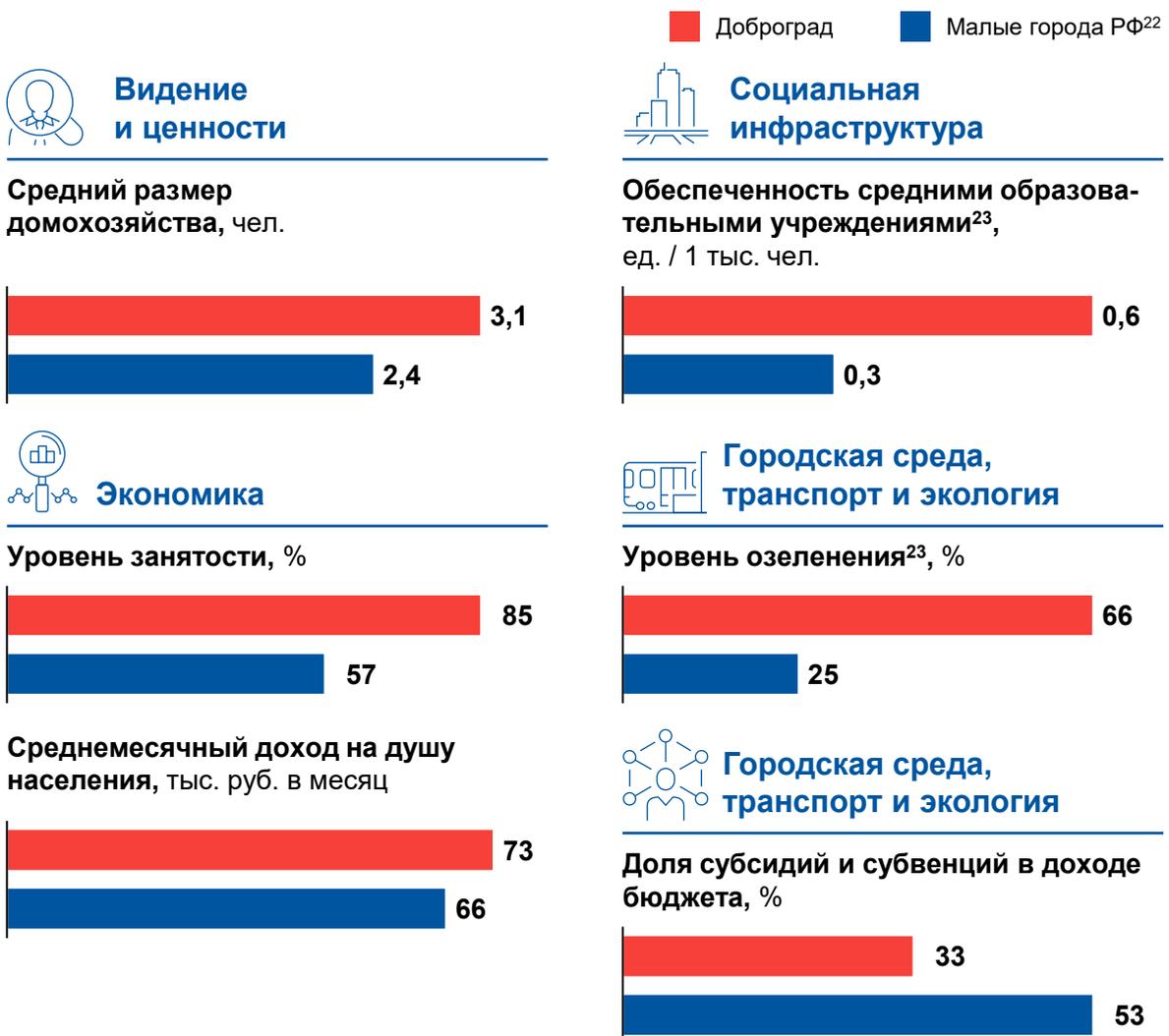
21. Экспериментальный расчет индекса в разрезе муниципальных образований по пяти релевантным элементам среды: опросы проводились среди экономически активного населения регионов, в том числе Доброграда.

## История создания

По состоянию на 2024 г. в Доброграде опережающими темпами создана вся базовая социальная инфраструктура, комплекс объектов для спорта, культуры и отдыха жителей, объекты питания и торговый комплекс.

На сегодняшний день Доброград опережает сопоставимые города по целому ряду ключевых показателей развития.

**Рисунок 18.** Ключевые характеристики Доброграда в 2023 г.



Одна из основных особенностей Доброграда – комплексный подход к формированию среды для проживания людей и ведения бизнеса, а также четкое определение и реализация целевого видения на всем протяжении проекта.

«Город должен формировать среду для жизни, а не условия для работы, чтобы люди могли следовать принципу „Не живи там, где работаешь, а работай там, где живешь“».

**Алексей Говырин,**  
депутат Государственной Думы

22. Среднее значение по топ-2 городов – лидеров по значению индекса качества городской среды в категориях 5–25 тыс. человек и 25–50 тыс. человек (Зеленоградск, Истра, Можайск, Суздаль).

23. Среднее значение по городам РФ.

Рисунок 19. Факторы успеха Доброграда в разрезе векторов развития



### Планы развития

По состоянию на 2024 г. завершается строительство первой очереди Доброграда, по итогам которой было реализовано создание базовой инфраструктуры, каркаса дорог и основных подводящих магистральных сетей, а также части объектов жилой и коммерческой недвижимости. В рамках дальнейшего развития планируются следующие очереди строительства города:

- Вторая очередь будет реализована до 2032 г. на площади 223,6 га, где будут проживать 18 тыс. человек (7,2 тыс. домохозяйств); площадь объектов жилой недвижимости составит 483,4 тыс. кв. м; на территории появятся 5 объектов дошкольного образования и 4 школы.
- Третья очередь будет реализована до 2042 г. на площади 192,6 га, где будут проживать 15,6 тыс. человек (6,2 тыс. домохозяйств); площадь объектов жилой недвижимости составит 363,1 тыс. кв. м; на территории появятся 3 объекта дошкольного образования и 2 школы.



## 1.5. Ключевые выводы и рекомендации



Создание новых городов с высоким качеством жизни в значительной мере зависит от активного привлечения частных инвестиций. Например, подобные идеи уже прорабатываются в Приморском и Алтайском крае, Республике Дагестан. Это один из возможных методов не только решения современных задач пространственного развития страны, но и создания новых экономических точек роста при ограниченных ресурсах. Успешное вовлечение частного капитала в создание новых городов требует разработки привлекательных условий для инвесторов, включая налоговые льготы, гарантии и поддержку от всех уровней власти на протяжении реализации проекта, что сделает вложения выгодными и полезными для всех участников процесса.



# Глава 2. Стратегическое видение и планирование нового города



## Определение миссии, ценностей и целевого видения города



Создание города – комплексный процесс, требующий всестороннего анализа и стратегического подхода.



Важным элементом является разработка четких видения, миссии, концептуальной основы и бренда города.



Проект нового города должен учитывать интересы всех социальных групп, которые уже проживают в регионе и будут проживать в самом городе.



## Порядок разработки концепции проекта



Проект нового города должен быть рассчитан на долгосрочную перспективу (50+ лет), адекватно отражая не только существующие условия, но и потенциальное будущее развитие, оставаясь актуальным и современным спустя десятилетия.



В концепции необходимо сделать акцент на семейноцентричность и предусмотреть создание условий для проживания нескольких поколений одной семьи.



При формировании концепции города необходимо понимание целевой аудитории города и ее ценностей.



Необходимо четко определить ключевую функцию города и его статус в контексте региона и страны.



## Подходы к разработке документов стратегического и территориального планирования



Для успешного планирования и последующего внедрения проекта нового города необходимо подготовить комплекс документов, которые не только помогают зафиксировать видение инициатора проекта, но и необходимы для продвижения, координации и реализации проекта.



Создание нового города должно быть зафиксировано в стратегии субъекта Российской Федерации и по возможности в Стратегии пространственного развития Российской Федерации.

## 2.1. Определение миссии, ценностей и целевого видения города

Одним из ключевых элементов региональных и муниципальных стратегий сегодня является формулировка миссии. Она четко определяет единую цель развития для власти, бизнеса и жителей города в целом, создает основу для эффективной коммуникации города с внешней средой. Наличие четко сформулированной миссии, основанной на ценностях, помогает городу активно позиционировать себя на внешнем рынке, привлекать жителей и инвесторов, продвигать местные товары и услуги.

Документально зафиксированная миссия города должна быть концентрированным изложением идеи его развития и нести в себе тщательно продуманные информационные сообщения. Такая миссия должна охватывать три следующих смысловых аспекта:

- 1) потребности органов власти, бизнеса и населения, а также общие принципы, которыми следует руководствоваться при распределении ресурсов и решении стратегических задач для реализации потребностей;
- 2) общая цель, учитывающая интересы и ожидания как жителей города, так и представителей внешней среды;
- 3) конкурентные преимущества города с экономической, политической, социальной и культурной точек зрения, которые способствуют притоку финансовых, товарно-материальных, энергетических, информационных, интеллектуальных, трудовых и других ресурсов<sup>24</sup>.

Чаще всего формулировка миссии города содержит отсылку к одной или нескольким ключевым его характеристикам, включая следующие:

- впечатление от города;
- вклад его в развитие страны и региона;
- климат и достопримечательности;
- экономический и образовательный потенциал;
- общий ритм жизни и спектр доступных в городе занятий во взаимосвязи с актуальными для целевой аудитории жизненными сценариями;
- условия для отдыха и туризма;
- общая безопасность и дружелюбие жителей.

«Объединение жителей города на основе схожих ценностей позволяет сделать концепцию города устойчивой во времени и способствует общественному консенсусу. Город – точно такой же продукт, как в бизнесе, а значит, у него есть своя целевая аудитория».

**Владимир Седов,**  
основатель Доброграда

Формулировка миссии должна отвечать ряду требований:

- 1) конкретность – содержать точную формулировку целевых показателей и детализированное описание подходов к решению задач;
- 2) ориентация на специфику – учитывать ключевые особенности территории.

В России и в остальном мире практика формулирования миссии территории становится все более распространенной.

24. Динисламов И. Подходы к определению миссии и главной цели развития в стратегических планах городов. – URL: <http://www.citystrategy.leontief.ru/about/strkaz.zip>

Таблица 3. Примеры миссий городов

Город	Миссия
Токио, Япония	Город жизненных сил, комфорта и безопасности
Кейптаун, ЮАР	Процветающий, прогрессивный город, устремленный в будущее
Дубай, ОАЭ	Глобальный экономический хаб
Екатеринбург, Россия	Город высокого и устойчиво повышающегося качества жизни для нынешних и будущих поколений горожан
Гусь-Хрустальный, Россия	Центр российского стеклоделия, город современного уровня жизнеобеспечения
Тольятти, Россия	Удобный для жизни город, деловой и культурный центр Поволжья

Важную роль при создании городов с нуля также играют ценности – это определенные принципы, цели, идеалы, являющиеся важными для потенциальных жителей города и определяющие ключевые направления дальнейшей работы над позиционированием территории и развитием ее образа.

Определение ценностей города позволяет решать следующие задачи:

- формировать целевое видение, которое обеспечивает согласованное развитие города во всех аспектах в соответствии с определенными целями;
- обеспечивать идеологическую однородность сообщества, объединяя в нем людей со схожими взглядами на жизнь;
- определять приоритеты принятия решений на основе целевого видения.

«Любое решение о строительстве нового объекта в Доброграде принимается с учетом ценностей, и, если объект им противоречит, мы никогда не будем его строить».

**Владимир Седов,**  
основатель Доброграда

В совокупности с миссией и ценностями разрабатывается видение города – целостное предложение по его развитию, отражающее результат реализации проекта.

Согласно методике, описанной в Практическом руководстве ООН-Хабитат для муниципалитетов<sup>25</sup> (A Guide for Municipalities, UN-Habitat), для разработки видения, миссии и ценностей города и определения стратегических приоритетов можно организовывать онлайн- и офлайн-консультации или публичные обсуждения с ключевыми заинтересованными сторонами проекта – инициатором, инвесторами, представителями федеральной и региональной власти и экспертами.

### Пример Доброграда



В качестве идеологической базы при определении миссии города были выбраны семейные ценности, составляющие одну из основ традиционной духовной культуры россиян. Поэтому миссия Доброграда сформулирована следующим образом: «Город, где созданы все возможности для сплоченного и комфортного проживания нескольких поколений одной семьи». Эта формулировка охватывает все три возрастные категории населения:

25. URL: <https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/Inclusive%20and%20Sustainable%20Urban%20Development%20Planning%20A%20guide%20for%20Municipalities%20%2C%20Volume%203.pdf>

## 2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ, ЦЕННОСТЕЙ И ЦЕЛЕВОГО ВИДЕНИЯ ГОРОДА

детей и подростков, экономически активных взрослых и старшее поколение.

В соответствии с миссией, ценностное предложение города включает в себя приоритеты всех поколений:

- формирование качественной образовательной и развивающей среды для детей и подростков;
- обеспечение динамичного стиля жизни для экономически активных взрослых;
- стимулирование социализации старшего поколения и создание развитой системы здравоохранения.

На базе миссии и ценностей было сформулировано целевое видение проекта. Оно включает в себя три основные характеристики, определяющие уникальность города и его ценностного предложения для жителей:

1. «Город для жизни» – приоритетность формирования качественной среды. Именно эта среда должна быть главным фактором, привлекающим в город новых жителей и имеющим большее значение, чем экономические соображения. Город, в котором можно соблюдать разумный баланс между работой и личной жизнью, проводить с семьей больше времени.
2. «Спокойный город» – градостроительная концепция, предусматривающая создание условий для спокойного образа жизни. Основа концепции – шаговая доступность всей необходимой инфраструктуры (не более 15 минут), ограничение на использование автотранспорта внутри города и преобладание малоэтажной и среднеэтажной застройки.
3. «Самостоятельный город» – развитие самодостаточной экономической среды, независимой от крупных градообразующих предприятий, и создание условий для частичного самообеспечения города основными ресурсами.

Миссия, ценности и целевое видение, сформулированные в самом начале проекта, задали магистральное направление развитию города. Они заложили фундамент для концепции и мастер-плана Доброграда, а также для стратегии продвижения города среди его жителей и представителей бизнеса.

«На раннем этапе мы активно изучали международную практику, посещая похожие города. Сейчас мы можем с уверенностью сказать, что собрали лучший мировой опыт и привезли его сюда, в Доброград».

**Олег Фомин,**  
генеральный директор проекта  
«Доброград»

## 2.2. Порядок разработки концепции проекта



Концепция города – это общее описание подхода к его развитию, определяющее основные принципы, цели и направления развития территории.

### Ключевые этапы разработки концепции города

1 Анализ региона расположения и территории будущего города



2 Разработка сценариев социально-экономического развития



3 Выбор базового сценария и уточнение концепции



4 Формирование вводных для разработки плана развития территории



5 Разработка плана развития территории и экономической модели на основе выбранной концепции



## 2.2. ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА

На первом этапе разработки концепции всесторонне анализируются регион расположения будущего города и территория.

Этот анализ проводится по пяти ключевым направлениям: местоположение, окружение, транспортное сообщение, экология и социально-экономические условия.

**Таблица 4.** Ключевые показатели, изучаемые на каждом этапе разработки концепции (1/2)

Этап	Изучаемые аспекты
<b>Анализ местоположения участка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расположение территории, площадь, описание участков, предназначенных для освоения</li> <li>• Выявление ближайших центров городского, районного и локального значения</li> <li>• Удаленность от соседних населенных пунктов</li> <li>• Ландшафтно-географические условия</li> </ul>
<b>Анализ окружения (проводится для существующих объектов и/или прилегающих территорий – ближайших к городу населенных пунктов)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ показателей, определяющих индекс качества городской среды соседних территорий, населенных пунктов, районов</li> <li>• Анализ функционально-планировочной структуры и территорий общего пользования (для прилегающей местности и соседних населенных пунктов)</li> <li>• Анализ данных о текущем состоянии и запланированном развитии инженерных коммуникаций – сетей электроснабжения, теплоснабжения, водоснабжения, водоотведения и канализации</li> <li>• Анализ рынка жилой и коммерческой недвижимости, анализ объектов социальной инфраструктуры</li> </ul>
<b>Анализ транспортной сферы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ состояния и перспектив развития улично-дорожной сети общественного транспорта всех типов на прилегающих территориях</li> <li>• Определение доступности магистральной транспортной инфраструктуры – автомобильных дорог федерального значения, железнодорожной инфраструктуры и аэропортов</li> </ul>
<b>Экологический анализ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ природного каркаса, состояния озелененных территорий</li> <li>• Анализ экологического состояния территории основных источников загрязнения окружающей среды</li> <li>• Анализ системы сбора и утилизации твердых бытовых отходов в районе расположения будущего города</li> <li>• Определение пространственных и экологических проблем и предпосылок развития города</li> </ul>

**Таблица 4.** Ключевые показатели, изучаемые на каждом этапе разработки концепции (2/2)

Этап	Изучаемые аспекты
<b>Социально-экономический анализ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Социально-демографический анализ города и региона, анализ уровня образования, состояния здоровья жителей близлежащих городов</li> <li>• Анализ структуры и динамики экономики региона с определением роли отдельных отраслей, например промышленности, сельского хозяйства, высокотехнологичных и креативных секторов и т. д.</li> <li>• Анализ структуры и объема туристического потока</li> <li>• Анализ стратегических планов и проектов по развитию региона и близлежащих территорий</li> <li>• Оценка предпосылок социально-экономического развития города и отдельных территорий</li> <li>• Анализ состояния рынка труда и сферы предпринимательства в регионе</li> <li>• Анализ стратегических документов по социально-экономическому развитию региона</li> <li>• Анализ бюджета региона</li> <li>• Анализ потенциала собственных доходов муниципального бюджета</li> <li>• Анализ возможных бюджетных и внебюджетных источников финансирования проектов по развитию города</li> </ul>

На основе результатов анализа разрабатывается рамочная концепция, включающая в себя сценарии комплексного социально-экономического и пространственного развития города. В частности, концепция содержит следующую информацию:

- гипотезы о целевой аудитории будущего города, в том числе целевой социально-демографический портрет жителя и направления будущего позиционирования;
- предварительные сценарии социально-экономического развития города, социально-экономическая роль города в регионе, целевая отраслевая структура экономики, потенциальные группы заинтересованных сторон, магистральные направления социально-экономического развития для формирования целевой отраслевой структуры, предложения по перечню приоритетных проектов для создания города.

В результате анализа различных сценариев обосновывается выбор базового сценария развития и приводится его подробное описание. Кроме того, уточняется итоговое видение развития нового города, включая его цели, задачи, целевые показатели и необходимый объем инвестиций, которые составляют основу будущего мастер-плана.

**ЛАЙФХАК**

Одним из ключевых аспектов успешного развития нового города является фокус при разработке концепции на потребностях домохозяйств. При планировании городской среды необходимо учитывать интересы и потребности всех членов семьи, обеспечивая комфортное проживание и функциональную инфраструктуру.



### Пример Доброграда



На первом этапе разработки концепции были проанализированы территориальные факторы развития Доброграда, в результате чего были сформулированы следующие выводы по каждому из направлений анализа:

- Высокий уровень транспортной доступности с учетом близости районного центра (Коврова) и высокого уровня связанности региона с соседними областями.
- Благоприятные характеристики климата Доброграда для привлечения жителей и туристического потока с учетом типичности характеристик для регионов проживания значительной части населения России.
- Привлекательность характеристик рельефа для развития рекреационных ресурсов за счет холмистого характера ландшафта и значительного количества водоемов.
- Высокий туристический потенциал города в связи с расположением территории в исторической части Владимирской области.
- Существенный потенциал экономического развития территории в связи с близостью двух крупных центров экономической активности (Московской и Нижегородской агломераций), высоким уровнем развития промышленности и развитостью транспортной инфраструктуры.

По результатам анализа был сделан вывод о перспективности предложенной территории для целей создания города.

«Все наши ошибки – это отступление от первоначальной концепции. Профессиональный урбанист должен понимать целевую аудиторию и осуществлять планирование в соответствии с ее образом жизни».

**Владимир Седов,**  
основатель Доброграда



## ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ НОВОГО ГОРОДА

С учетом сформулированных ценностей, миссии и видения города и на базе

характеристик территории был определен профиль жителя города.

Характеристика	Значение
 <b>Возраст</b>	<b>24–45 лет</b>
 <b>Семейное положение</b>	<b>Состоят в браке</b>
 <b>Количество детей</b>	<b>Один или более (планируется)</b>
 <b>Образование</b>	<b>Высшее</b>
 <b>Доход</b>	<b>От 250 тыс. руб. на семью в месяц</b>
 <b>Сфера деятельности и специальность</b>	<b>ИТ, руководители компаний, бизнеса</b>
 <b>Цель покупки недвижимости</b>	<b>Переезд</b>
 <b>Регион проживания</b>	<b>Москва и Московская область (45%), Сибирский ФО (26%), Центральный и Приволжский ФО (19%)</b>

Ценности:

- семья;
- здоровье и качественная и продолжительная жизнь;
- образование;
- самореализация;
- социализация.

Концепция Доброграда определила следующие направления развития города:

- активное привлечение целевой семейной аудитории, которая ценит комфортные условия для жизни и работы;

- обеспечение высокого качества городской среды и социальных сервисов – строительство объектов инфраструктуры опережающими темпами, обеспечение доступности социальной среды для всех членов семьи, обеспечение высокой функциональности и эффективности объектов инфраструктуры;
- построение устойчивой экономической модели города за счет создания рабочих мест с высокой стоимостью труда в разных секторах экономики.

## 2.3. Подходы к разработке документов стратегического и территориального планирования

В рамках текущей системы документов стратегического и территориального планирования, утвержденных действующим законодательством РФ (ФЗ от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в

Российской Федерации» и ФЗ от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»), предполагается подготовка описанных ниже документов.

Документ	Вид документа	Описание документа
Стратегия социально-экономического развития муниципального образования	Обязательный (ФЗ от 28.06.2014 № 172-ФЗ)	Цели и задачи муниципального управления и социально-экономического развития муниципального образования на долгосрочный период
Мастер-план	Рекомендуемый	Стратегический документ, совмещающий в себе пространственный и социально-экономический аспекты территориального развития
Генеральный план городского поселения, сельского поселения, городского округа	Обязательный (ФЗ от 06.10.2003 № 145-ФЗ)	Основные направления территориального планирования, включая границы функциональных зон и планируемые объекты федерального, регионального и местного значения <sup>26</sup>
Правила землепользования и застройки	Обязательный (ФЗ от 06.10.2003 № 131-ФЗ)	Установление регламентов использования земельных участков и градостроительных регламентов
Документация по планировке территории	Обязательный (ФЗ от 06.10.2003 № 131-ФЗ)	Планировочные решения по развитию территории, определение границ земельных участков и их целевое назначение
Схема территориального планирования муниципального района	Обязательный (ФЗ от 06.10.2003 № 131-ФЗ)	Определение территориального развития района, включающего размещение объектов местного значения и распределение функциональных зон

26. Статьи 1–18 Градостроительного кодекса Российской Федерации.

Документ	Вид документа	Описание документа
Планы и программы комплексного социально-экономического развития муниципального образования	Обязательный (ФЗ от 06.10.2003 № 131-ФЗ)	Комплексные меры по развитию экономики и социальной сферы муниципального образования
Программы комплексного развития системы коммунальной инфраструктуры	Обязательный (ФЗ от 06.10.2003 № 131-ФЗ)	Меры по развитию и модернизации коммунальной инфраструктуры
Муниципальные программы в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности	Обязательный (ФЗ от 06.10.2003 № 131-ФЗ)	Меры по повышению энергоэффективности и снижению энергопотребления в муниципальном образовании
Бюджет городского поселения, сельского поселения, городского округа, муниципального района	Обязательный (ФЗ от 06.10.2003 № 131-ФЗ)	Финансовый документ, определяющий доходы и расходы муниципального образования

Наиболее важные документы при создании новых городов – генеральный план и стратегия социально-экономического развития, являющиеся обязательными в соответствии с законодательством, а также мастер-план, который на сегодняшний день не имеет официального статуса в комплексе документов по стратегическому и территориальному планированию городов России. Однако распространяется практика разработки мастер-планов, и у некоторых российских городов уже есть утвержденные документы.

Для обеспечения подготовки качественного мастер-плана необходимо осуществить тщательный отбор разработчиков. Для этого необходимо принять следующие меры:

- Разработать детальное техническое задание, включающее подробное описание контекста, целей и задач города, необходимые принципы

планировки, соответствующие его видению, миссии и ценностям.

- Вовлечь в обсуждение проекта совет, сформированный из представителей заказчика и экспертов в области градостроительства и городского планирования, архитектуры и экономики. Кроме того, создать общественный совет – консультативно-совещательный орган, в состав которого должны войти авторитетные представители региона из сфер культуры, политики и спорта, а также приглашенные эксперты.
- Сформулировать следующие критерии оценки участников отбора:
  - наличие релевантного опыта разработки документов по комплексному развитию регионов и городов, документов по стратегическому и территориальному планированию, а также опыта разработки иных

## 2.3. ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ДОКУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

проектов в сфере городского планирования;

- наличие обширных экспертных знаний в различных областях градостроительства;
- глубокое понимание специфики проекта, его видения, миссии и ценностей.

Немаловажным шагом на этапе планирования города является создание бренда. Бренд города включает в себя множество составляющих: логотип, слоган, фирменный дизайн и цвета, отражающие атрибуты локации и подчеркивающие особенности территории.

Проработка бренда дает возможность раскрыть культурные аспекты, создать позитивный образ нового города и продвигать его среди всех сегментов целевой аудитории: органов власти, инвесторов, будущих жителей и работников города, создавая благоприятное впечатление о перспективном месте для проживания и ведения бизнеса.

### Пример Доброграда



Ключевые документы стратегического и территориального планирования, разработанные при создании Доброграда

#### 1 Мастер-план (архитектурно-градостроительная концепция развития территории)

Разработан в 2017 г.



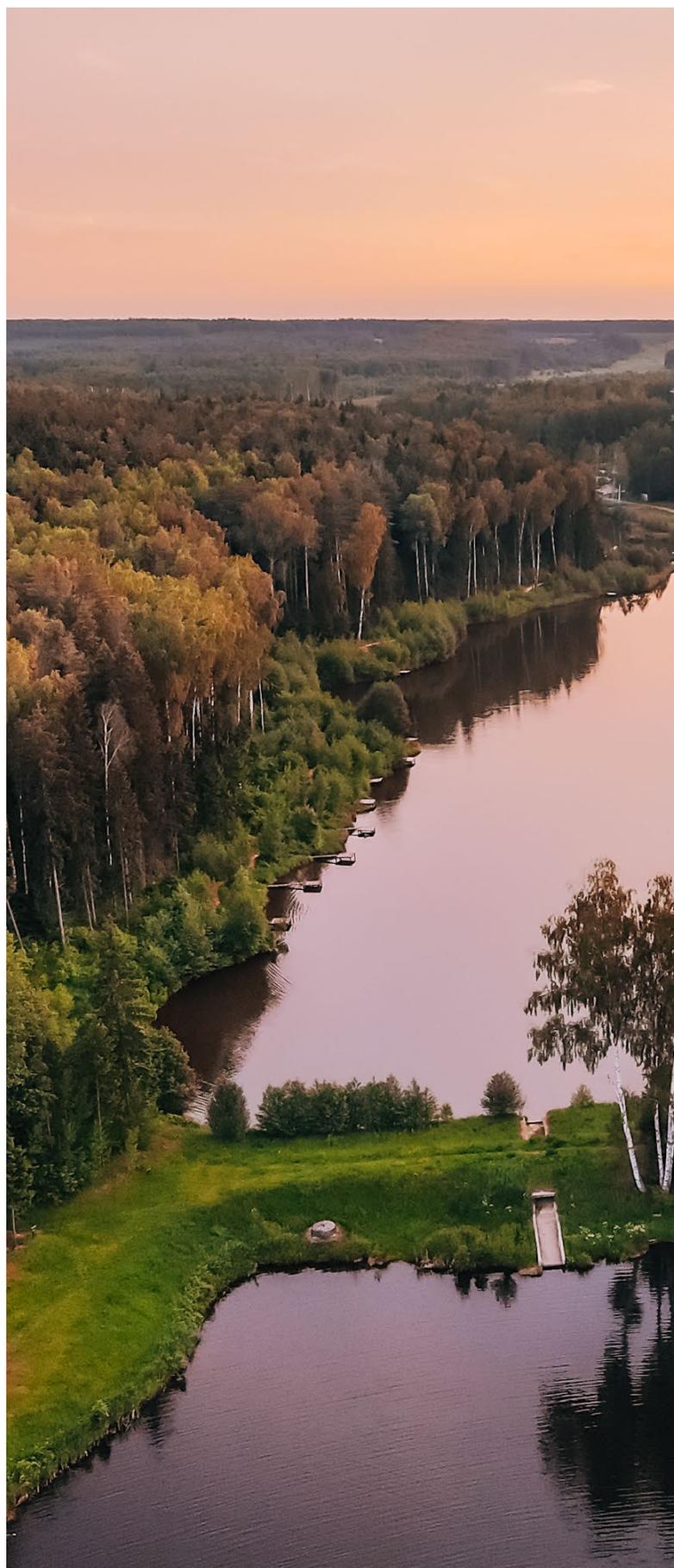
#### 2 Архитектурный код

Разработан в 2019 г.



#### 3 Генеральный план

Разработан в 2022 г.



## ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ НОВОГО ГОРОДА

Мастер-план Доброграда включает описанные ниже разделы.

**Концепция города, включающая описания следующих аспектов:**  
 функциональное зонирование,  
 формирование границы муниципального образования, транспортное обслуживание, инженерное обеспечение

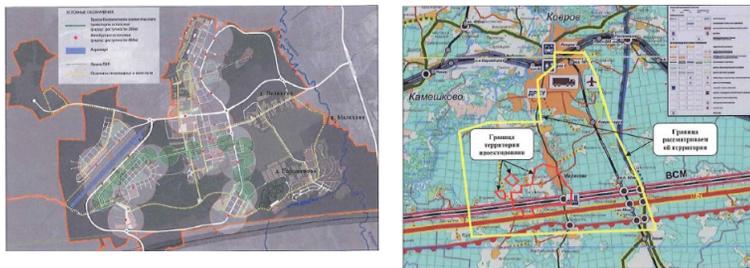


Рис. 12 Фрагменты схемы территориального планирования Владимирской области

**Технико-экономические показатели проекта**

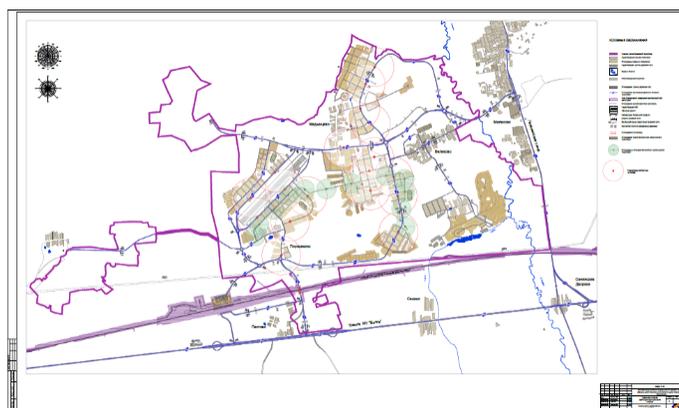
ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ  
 Основные показатели планируемого развития территории Таблица №1

№ п/п	Наименование показателей	Единица измерения	Проектное решение
1	Площадь разработки проекта	га	2611
2	Суммарная поставшая площадь в габаритах наружных стен, в т.ч.	тыс.кв.м	1823
	- жилая застройка		
	- нежилые объекты общественно-бытового обслуживания	тыс.кв.м	280
3	Площадь застройки объектов капитального строительства	тыс.кв.м	590
4	Общая площадь объектов капитального строительства всего, в т.ч.	тыс.кв.м	1640
	надземная часть		
	подземная часть		технические помещения
5	Этажность	эт.	1-5
6	Максимальное количество работающих	чел.	4148
7	Количество жителей	чел.	35000

**Эскизное предложение по застройке территорий**



**Проект транспортной схемы**



### 2.3. ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ДОКУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Разработанный мастер-план позволил определить следующие направления городского планирования:

- Принципы зонирования территории в

соответствии с интересами жителей разных категорий, предусматривающие деление города на пять зон.

**Рисунок 20.** Мастер-план Доброграда, зонирование



- «Активный», деловой стиль жизни
- «Светский» стиль жизни в центре города
- «Усадебный» стиль жизни

Зона	Принципы размещения
Активная	Близость деловых объектов, высокая концентрация рекреационной инфраструктуры, малоэтажная жилая застройка
Светская	Высокая концентрация общественных центров (культурный центр, пешеходная зона, гостиницы), мало- и среднеэтажная жилая застройка
Усадебная	Удаленность от основных центров притяжения, концентрация зеленых насаждений, малоэтажная жилая застройка
Производственные зоны и зоны транспортной и инженерной инфраструктуры	Удаленность от жилых и рекреационных зон, размещение объектов промышленной, инженерной и транспортной инфраструктуры
Зоны рекреационного назначения	Пешеходная доступность (не более 20 минут ходьбы от жилых зон), размещение объектов рекреационного назначения (парки, бульвары, пешеходные аллеи и т. д.)

- Основные элементы транспортной модели города.

Вид транспортной инфраструктуры	Принципы размещения
Автомобильные дороги	Обеспечение транспортной связи города с внешними магистралями федерального значения (трассами М-7 «Волга» и М-12 «Восток», перспективной ВСМ-2) и соседними населенными пунктами (Медынцево, Мелехово, Пестово, Сенино, Ковров)
Квартальные проезды	Формирование квартального транспортного каркаса внутри города
Внутригородские дороги	Обеспечение транспортной связи между различными районами города
Морские порты	Размещение в зонах, обеспечивающих эффективную логистику для грузовых и пассажирских морских перевозок, а также интеграцию с другими видами транспорта и поддержание экономической деятельности региона



Одной из проблем в ходе разработки и утверждения документов по стратегическому и территориальному планированию Доброграда стали длительные сроки согласования. Это объяснялось несоответствием данных о границах земельных участков в Едином государственном реестре недвижимости и Государственном лесном реестре. Чтобы ускорить процесс определения границ нового населенного пункта, решено было исключить спорные участки из перечня территорий города и в дальнейшем передать эти земли в пользу лесного фонда.

В 2023 г., после создания муниципального образования, был утвержден обязательный документ – Генеральный план Доброграда, установивший основные направления развития городской инфраструктуры и территориального зонирования, а также закрепивший основные положения мастер-плана и обеспечивший формализацию ключевых направлений городского планирования, заложенных в мастер-плане.

### Архитектурный код

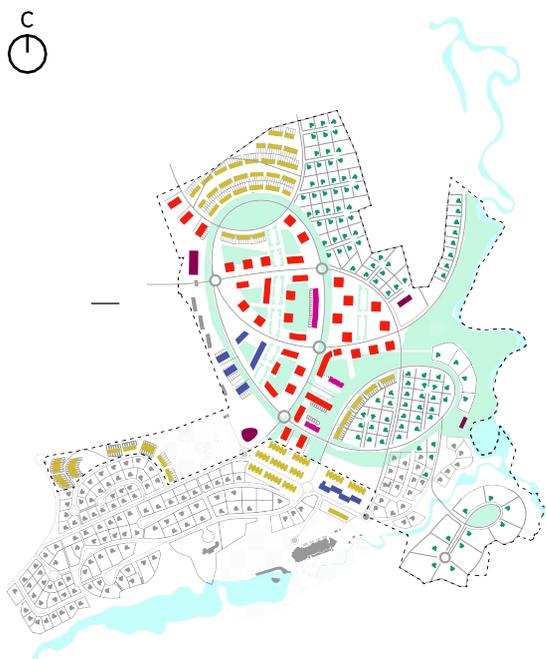
В рамках планирования был также разработан архитектурный код города – свод правил и рекомендаций, обеспечивающий создание единого стилистического облика городской застройки и учитывающий требования безопасности, технические регламенты, строительные нормы и правила.

Наличие архитектурного кода позволяет сформировать гармоничную и сбалансированную городскую среду, так как ни одно здание при его наличии не может быть построено в противоречии с общими законами развития города.

В архитектурном коде Доброграда сформулированы следующие принципы:

- Реализация мало- и среднеэтажной застройки с целью создания комфортных условий для жизни и повышения уровня социальных связей.
- Использование градостроительных доминант и акцентных объектов для обеспечения визуального единообразия.
- Ограничение количества типов элементов фасада для предотвращения хаотичного столкновения стилей построек.
- Адаптация новых объектов строительства к существующей застройке для обеспечения визуальной целостности среды.
- Визуальное выделение первых этажей коммерческих зданий для «оживления» уличного фронта.
- Введение нормативов высоты потолков на нежилых коммерческих этажах на уровне не ниже 4,5 м для обеспечения возможности гибкого использования пространства и адаптации его под нужды жителей.
- Введение нормативов установки входной группы на уровне земли для комфортного входа в здание.
- Обеспечение визуальной проницаемости строений, позволяющей жителям ощущать себя в безопасности.
- Проектирование домов с преимущественно застекленными лоджиями.
- Проектирование зданий с активными торцами для повышения привлекательности городской среды.
- Использование невысоких ограждений в виде элементов вертикального озеленения для обеспечения приватности дворовой территории.
- Увеличение оконных проемов для обеспечения максимальной освещенности общих зон жилых ячеек.
- Введение требований о том, что элементы кровли (дымоходы, антенны) должны сочетаться с пластикой фасада для сохранения эстетичности застройки.
- Использование средств вертикального и горизонтального озеленения для формирования комфортной среды.
- Недопущение использования карнизов, барельефов и иных декоративных элементов фасада, имитирующих историческую застройку.

**Рисунок 21.** Архитектурный код Доброграда, типология застройки



### Типология застройки

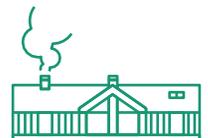
Типология зданий, используемая в генеральном плане, формирует комфортную для проживания людей плотность и высоту застройки.

Разнообразие среды в Доброграде обеспечивается шестью используемыми типологиями построек. Для создания единого стилистического облика застройки и придомовой территории применяется архитектурный код.



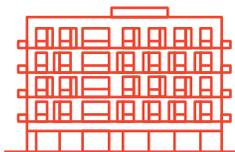
### Общественные здания

Общественные здания размещаются при въездах в город и выездах из него, а также в центральной части города. Функции общественных зданий разнообразны.



### ИЖС

Объект индивидуального жилищного строительства – это отдельно стоящее на земельном участке здание, имеющее не более трех этажей и предназначенное для проживания одной семьи.



### Многоквартирные дома

Многоквартирный дом представляет собой здание средней этажности. Дома башенного типа полностью жилые, многосекционные – совмещают на первых этажах жилую и общественную функции.



### Ситихаусы

Ситихаус – гибрид таунхауса и многоквартирного дома. Часть жилых ячеек имеют отдельный выход на улицу и собственную придомовую территорию, над ними располагаются квартиры.



### Таунхаусы

Таунхаус – индивидуальный жилой дом, примыкающий к соседним боковыми стенами. Предназначен для проживания одной семьи. У владельцев таунхауса есть две небольшие, разные по характеру придомовые территории: палисадник и задний двор.



### Апартаменты

Апартаменты являются нежилым зданием. Они не относятся к жилому фонду, но имеют необходимые условия для проживания. Количество этажей – не более четырех. Пространство первого этажа приспособлено под потребности жителей города.

## 2.3. ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ДОКУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

### ЛАЙФХАК

Для обеспечения визуальной гармоничности и эстетической привлекательности территории города был создан унифицированный визуальный стиль невысоких ограждений и заборов. Такие заборы предоставляются владельцам земельных участков и учитываются при расчете общей стоимости покупки.

### Бренд

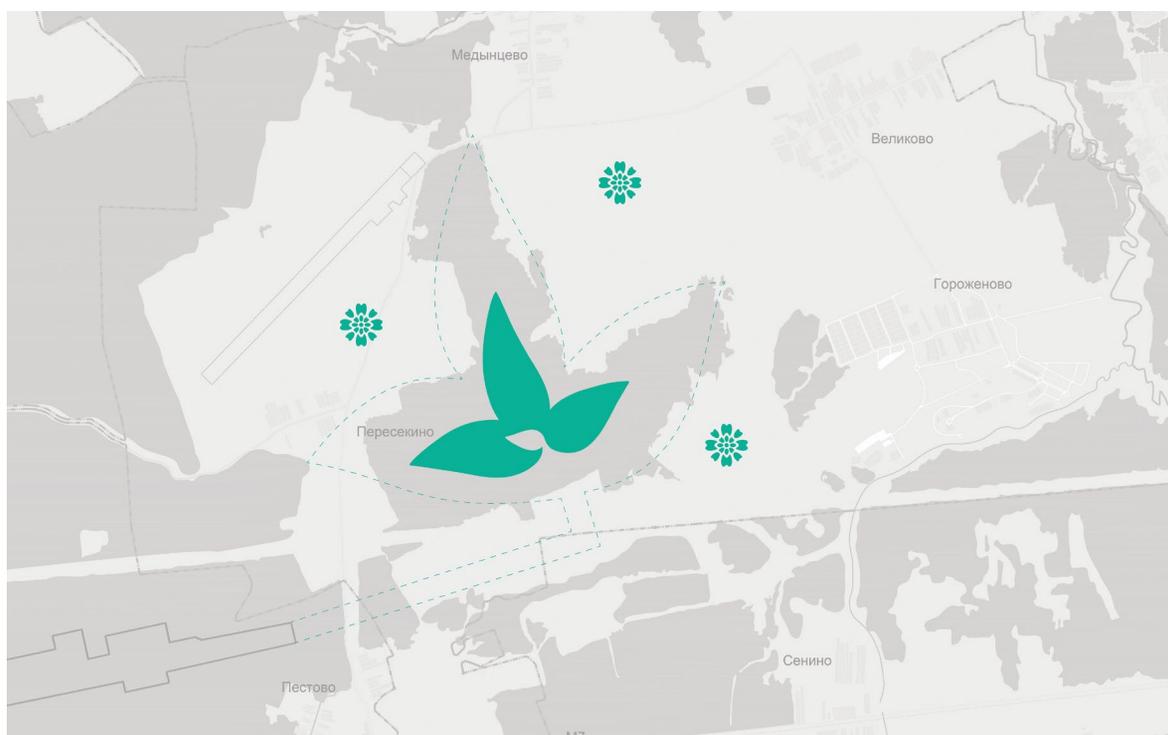
Согласно мастер-плану Александра Кузьмина, в архитектурной концепции Доброграда предпринимается попытка символического осмысления проектируемой архитектурно-градостроительной среды. Фактически город разрастается вокруг берегаемого леса, напоминающего с высоты птичьего полета формой лист клевера.

Клевер – узнаваемый и любимый всеми цветок. Ассоциативно клевер вызывает приятные воспоминания о детстве, отдыхе, легкости. Таким образом, план застройки Доброграда визуально напоминает лист клевера, что символически отсылает к истокам русской природы. Кроме того, он отражает деление территории города на три условные зоны: активную, садовую и светскую.

Концепция города как места для комфортной жизни трех поколений одной семьи отражается как в названии, так и в логотипе. В текущем логотипе графические лепестки сверху – это соединенные между собой половинки трех сердец, которые олицетворяют те самые три поколения, живущие рядом друг с другом.

Название нового города выбиралось при помощи конкурса, который проводился среди сотрудников Askona Life Group. Идею предложил один из асконовцев, и с тех пор город называется именно «Доброград».

**Рисунок 22.** Градостроительный символ Доброграда из мастер-плана



**Рисунок 23.** Логотип Доброграда

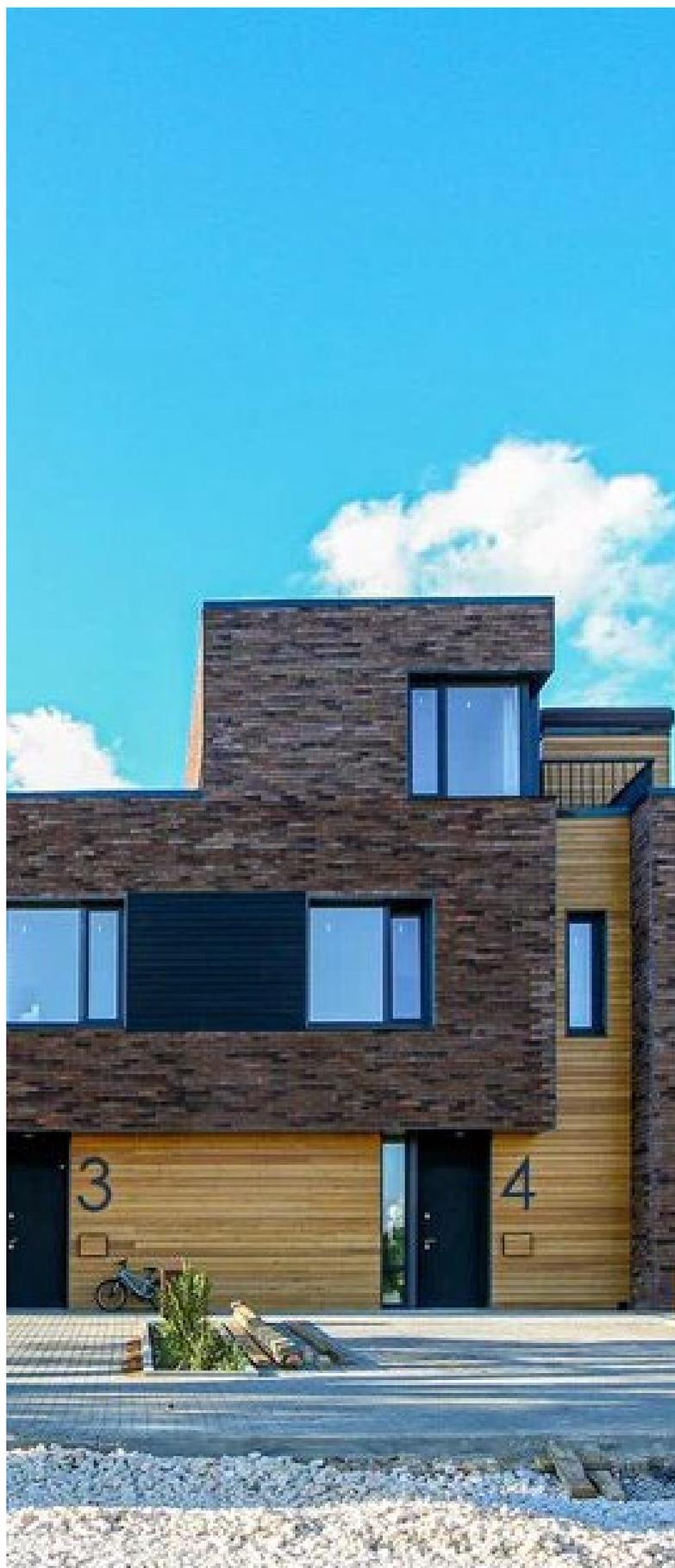


### Оформление земельного участка

При планировании и создании нового города важно учитывать юридические аспекты оформления земельного участка. В зависимости от того, кто является инициатором проекта – частный инвестор или государство, существуют различные подходы к оформлению земли. Покупка земли предоставляет большую гибкость и позволяет адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, законодательства и иным внешним факторам.

Реализация проекта в рамках комплексного развития территории (КРТ) предполагает заключение соглашения между частным инвестором и государством о развитии территории. Данный механизм имеет ограниченную применимость для долгосрочных проектов, так как не подразумевает гибкого изменения параметров проекта и, соответственно, соглашения.

Необходимо также обратить особое внимание на соблюдение законности всех операций с землей. Привлечение профессионалов для проверки и актуализации всех необходимых терминов и документов является критически важным шагом. Такой подход поможет избежать юридических проблем и обеспечить стабильность и устойчивость проекта в долгосрочной перспективе.



## 2.4. Ключевые выводы и рекомендации

### Для инвесторов и представителей бизнеса

- Предусмотреть возможность включения проекта по созданию нового города в документы стратегического планирования региона: стратегии социально-экономического развития, генерального плана, мастер-плана и т. д.
- Использовать ценностно ориентированный подход к разработке концепции города.
- Планировать город с ориентацией на долгосрочную перспективу (более 50 лет): проработать перечень главных направлений развития территории и стратегических проектов, которые лягут в основу планирования, в том числе экономических (размещение будущих предприятий, ключевых объектов инфраструктуры и т. д.).

### Для федеральных и региональных органов власти

- Разработать программу привлечения инвестиций на основе существующих инструментов – правовых и налоговых преференций, программ по поддержке местного бизнеса.
- Учесть новые города в Стратегии пространственного развития Российской Федерации.
- Принять меры с целью приведения сведений о границах земельных участков, содержащихся в ЕГРН, в соответствие с данными ГЛР, чтобы упростить согласование границ территории нового города.

### Для органов местного самоуправления

- Оказать содействие инициатору в согласовании документации и получении необходимых разрешений.
- Обеспечить контроль исполнения архитектурного кода города для соответствия всех новых строительных проектов установленным стандартам и гармоничного развития городской среды.

# Глава 3. Экономическое развитие новых городов



## Формирование экономики нового города



Городская экономика должна прежде всего обеспечить высокое качество жизни горожан в соответствии с первоначальной концепцией развития, а затем поддерживать достигнутый уровень в долгосрочной перспективе. Для решения этих задач городу нужны бюджетные средства: чем больше объемы налоговых поступлений, тем выше показатели инвестиций в инфраструктуру и развитие.



В основу экономики нового города необходимо заложить следующие ключевые принципы:

- наличие уникальной (якорной) специализации, определяющей имидж города с экономической точки зрения (производство товаров и услуг, потребляемых за его пределами);
- диверсификация (развитие значительного количества отраслей – не менее трех-пяти), позволяющая городу минимизировать зависимость от конъюнктуры отдельных рынков или от монопредприятий;
- соответствие портрета отраслей заявленной миссии и ценностям города;
- развитие туризма с целью привлечения внешних потоков туристов, чтобы гарантировать спрос и тем самым сохранять места для досуга и развлечений, рестораны и прочие объекты, которые обеспечивают высокое качество жизни в городе.



## Привлечение инвесторов и финансирование



Создание нового города запускает в регионе «инвестиционную воронку» в экономической и социальной сферах через финансовое партнерство частных и государственных инвестиций, повышающих качество и уровень жизни населения РФ, генерирующих дополнительные налоговые поступления для государства и создающих рынок потребления для бизнеса.

# 3.1. Подход к формированию экономики нового города

Строя новый город, необходимо уже на раннем этапе спланировать распределение рабочих мест, а также предусмотреть факторы, которые будут обеспечивать конкурентоспособность города.

Распределение рабочих мест зависит, среди прочего, от модели городской экономики, которая определяется расположением города относительно крупных экономических центров:

- 1) город, не зависящий от крупных экономических центров;
- 2) город, зависящий от крупного экономического центра.

В первой модели прежде всего выделяют основные отрасли (промышленность, сельское хозяйство, логистику, ИТ), которые создают базовые рабочие места с высокой стоимостью труда и определяют объемы экспорта товаров и услуг из города. В таком городе доля базовых рабочих мест может составлять около 30%. При этом обеспечивается комплексный характер занятости населения (экономике необходимы и рабочие, и специалисты с высшим образованием, и руководители), а благодаря в среднем высокому уровню оплаты труда увеличивается объем налоговых поступлений в бюджеты различных уровней.

Структура экономики города, соответствующего второй модели, определяется его близостью к существующему центру экономической активности. Город приносит центру дополнительную пользу, помогая устранять те или иные проблемы (например, предоставляет жителям более качественную среду – без дорожных заторов, с улучшенными экологическими показателями и более дешевым жильем). Экономике данного типа нужно меньше базовых рабочих мест, так как они в основном находятся в соседнем крупном городе.

Помимо базовых рабочих мест, зависимый город обычно создает рабочие места в секторе обслуживания. В таких городах их доля сравнительно велика и достигает 20%. Однако из-за широкой распространенности удаленного формата работы часть базовых рабочих мест, занимаемых жителями нового города, может формально относиться к другим регионам. В то же время доходы этих людей будут напрямую влиять на уровень потребления в городе и создание рабочих мест в обслуживающем секторе.

Обе экономические модели должны предусматривать всесезонную туристическую/курортную инфраструктуру: объекты размещения, развлечения, кафе, рестораны, спортивные сооружения. Наличие концептуальной инфраструктуры для туристов, которая отличается широким разнообразием, существенно повышает качество жизни населения города. Если турпоток превышает количество горожан в 20–30 раз (а туристы задерживаются хотя бы на двое суток), то можно обеспечить экономически устойчивое функционирование инфраструктуры и сделать так, чтобы для жителей эти объекты оказались в шаговой доступности.

В развитых городах на туристическую индустрию приходится около 20% рабочих мест (некоторые из них тоже относятся к базовым, поскольку услуги предоставляются и внешним потребителям).



Что касается факторов, обеспечивающих конкурентоспособность города, в их числе прежде всего выделяется диверсификация экономики.

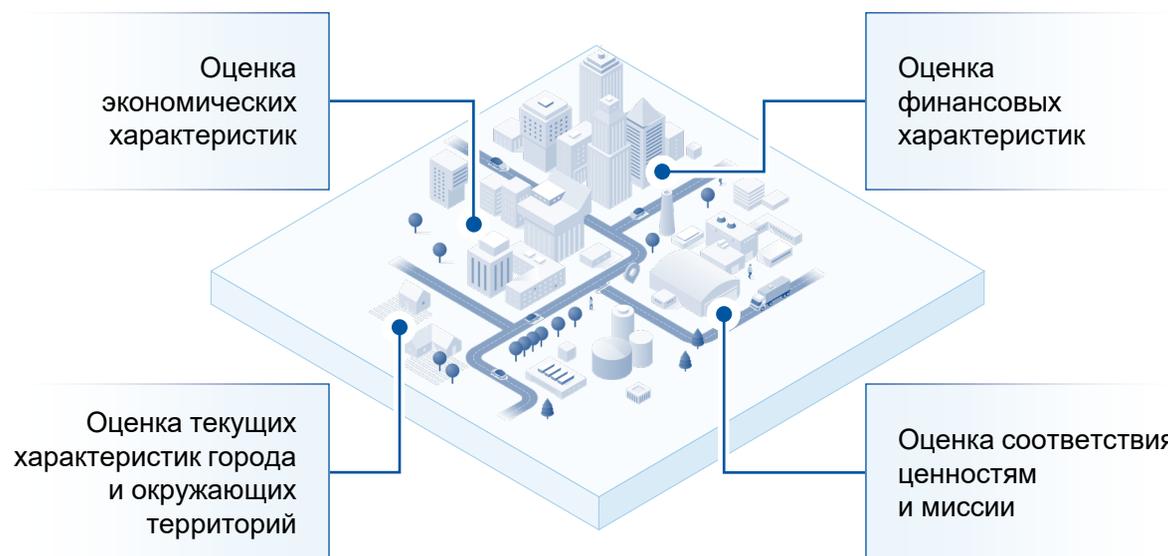
Для экономической устойчивости необходимы как минимум три отрасли, которые позволят городу преодолевать трудности, связанные со спадами на тех или иных рынках. Исходя из принципа устойчивости экономики, бизнес в городе должен быть адаптивным, то есть способным быстро и эффективно реагировать на изменения внешних и внутренних условий.

Повышению конкурентоспособности нового города способствует и наличие у него выраженного профиля, то есть

производства узнаваемых и пользующихся спросом на внешних рынках товаров и услуг. Обладая таким профилем, город может развивать свою специализацию, привлекать и удерживать нужных специалистов, расширять цепочку создания стоимости и, как возможное следствие, формировать локальный отраслевой кластер.

Определяя факторы, которые будут повышать конкурентоспособность города, и приоритетные отрасли, необходимо оценивать ситуацию по критериям, представленным на рисунке ниже.

**Рисунок 24.** Оценка факторов для повышения конкурентоспособности города



**Текущие характеристики города и окружающих территорий:** например, климат, рекреационный потенциал, религиозные и исторические особенности.

**Экономические характеристики:** возможность встраивания в существующие региональные и межрегиональные цепочки поставок, логистический потенциал (актуально для городов, расположенных в системе крупных транспортных коридоров), возможность обеспечить

технологический суверенитет, соответствие текущим отраслевым приоритетам страны.

**Финансовые характеристики:** количество рабочих мест, которые можно создать; высокий уровень заработной платы, который увеличит поступления от НДФЛ.

**Соответствие заявленным ценностям и миссии:** например, отсутствие экологически вредных производств, когда заявляется цель обеспечивать жизнь в чистой окружающей среде.

## 3.2. Подход к привлечению инвесторов

Чтобы обеспечить успешное развитие приоритетных отраслей в городе, необходимо уже на раннем этапе создать условия и отработать механизмы для привлечения работодателей и инвесторов. На первом этапе поиском якорных отраслевых партнеров чаще всего занимается инициатор проекта, а впоследствии – муниципалитет.

Но ни инициатор, ни муниципальные органы власти не могут повлиять на принятие крупными работодателями инвестиционных решений, например о переносе предприятия в новый город. Поэтому для привлечения якорных инвесторов в новые города нужно активнее использовать возможности органов региональной власти.

Однако нужно не только привлекать якорных инвесторов, но и создавать благоприятную инвестиционную среду, в частности за счет преференциальных режимов (создание ОЭЗ, ТОР и т. п.).

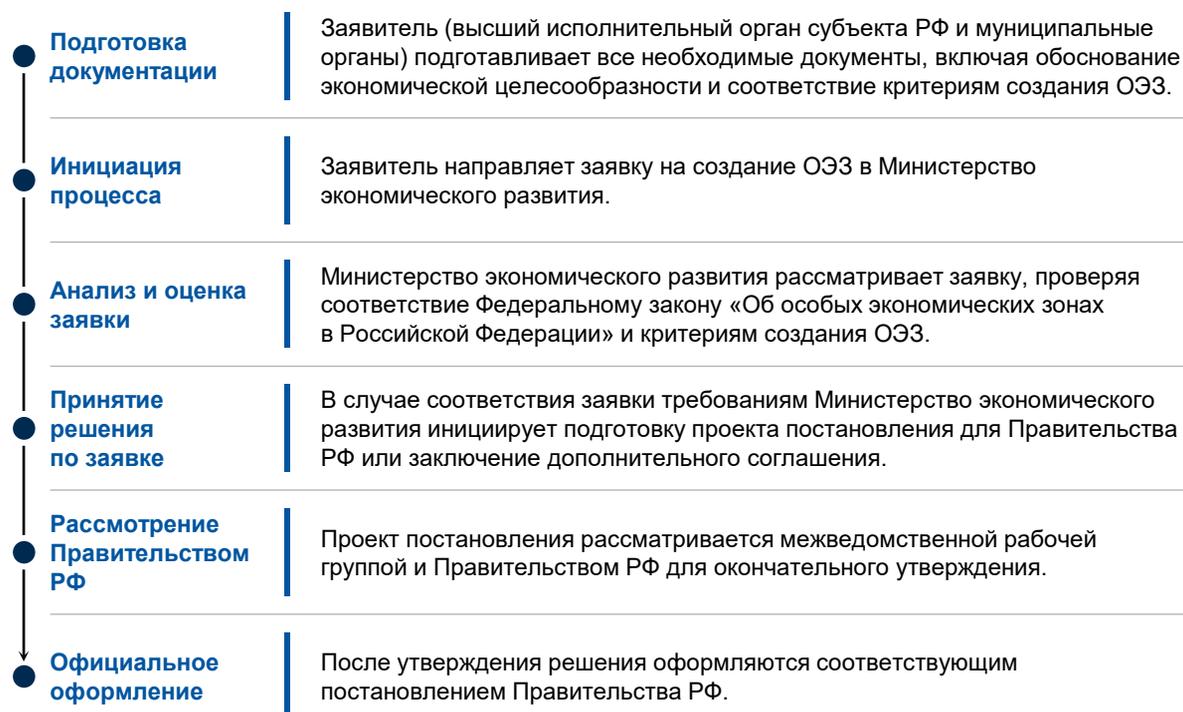
*Пример. Чтобы создать в городе особую экономическую зону, необходимо пройти несколько последовательных этапов (более подробные сведения об этом приведены в Постановлении Правительства Российской Федерации от 14.02.2024 № 156).*

Кроме того, город может помогать работодателям привлекать кадры в тех сферах, которые особенно важны для его развития, например налаживать сотрудничество с ведущими вузами в целях открытия филиалов и кампусов.



Одно из важных условий развития экономики города – юридическая регистрация предприятий на его территории с целью поступления налогов в городской бюджет.

### Рисунок 25. Этапы создания ОЭЗ



### Опыт Доброграда



Концепция экономического развития Доброграда предполагает развитие нового самостоятельного экономического центра, который не зависит от сложившихся муниципальных образований Владимирской области.

Инициатор проекта с момента основания города ведет активную работу по созданию рабочих мест и привлечению инвесторов. По состоянию на 2024 г. в городе создано более 3000 рабочих мест.

Формирование курортной зоны в Доброграде стало флагманским проектом по развитию территории и ключевым фактором успеха на ранних этапах строительства, что обеспечило интерес со стороны будущих жителей и туристов и создало первые рабочие места в городе. Строительство инфраструктуры гостеприимства и развлечений позволило уже в рамках первых очередей проекта создать объекты, необходимые для комфортного проживания горожан (кафе, рестораны, места проведения досуга).

По мере роста численности населения города расширяется и рынок услуг, которые нужны жителям. Это стимулирует развитие новых предприятий. Примерно 20% рабочих мест сегодня созданы самим городом (на уровне передового опыта развитых городов). Развитию бизнеса в Доброграде также способствует потребление товаров и услуг горожанами, которые работают удаленно.

Концепция развития Доброграда предполагает участие инициатора в организации внутри города бизнеса, за счет которого инициатор будет получать дополнительный доход. При этом учитывается, что по мере роста населения масштаб деятельности таких компаний будет расти. Эта модель может заинтересовать будущих инвесторов, поскольку она делает проекты по созданию городов и управлению ими весьма привлекательными.

Среди основных бизнесов эксплуатационной стадии города, потенциально интересных инвесторам, –

частные образовательные учреждения, управляющая компания, медицинский центр, гостиницы, кафе, рестораны, спортивные сооружения, торговые объекты, фермерское хозяйство.

Чтобы привлечь инвесторов и сформировать диверсифицированную экономику (в частности, за счет развития экологических видов производства и сельского хозяйства), Центр развития Доброграда инициировал создание в 2020 г. особой экономической зоны. В ОЭЗ также применялся опережающий подход к созданию инфраструктуры для инвесторов: резиденты приходили на уже подготовленные участки с подведенными коммуникациями. По состоянию на 2024 г. в ОЭЗ «Доброград-1» зарегистрировано восемь резидентов, работающих в различных отраслях. Они производят медицинские изделия, металлическую арматуру и другую продукцию, ведут деятельность в сфере сельского хозяйства и т. д. Создано уже более 1,5 тыс. рабочих мест, и планируется подписать целый ряд новых инвестиционных соглашений.

**Рисунок 26.**  
Структура занятости резидентов ОЭЗ Доброграда по видам продукции

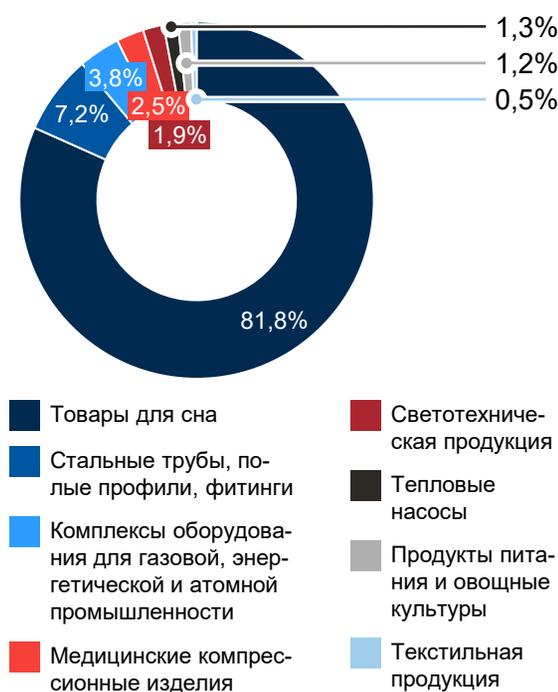


Таблица 5. Резиденты ОЭЗ «Доброград-1»

№	Название предприятия	Продукция	Ввод в эксплуатацию	Кол-во рабочих мест
1	АО «Доброградский машиностроительный завод»	Стальные трубы, полые профили, фитинги	II кв. 2025 г.	190
2	ООО «Доброград Агро»	Продукты питания и овощные культуры	II кв. 2024 г.	32
3	ООО «ИНТЕКС»	Медицинские компрессионные изделия	II кв. 2024 г.	65
4	ООО «Международные мебельные технологии»	Товары для сна	I кв. 2025 г.	2 162
5	ООО «ПГБТ»	Комплексы оборудования для газовой, энергетической и атомной промышленности	IV кв. 2024 г.	100
6	ООО «Ремаком»	Текстильная продукция	II кв. 2025 г.	12
7	ООО «Хоум Электро Системс»	Тепловые насосы	I кв. 2024 г.	34
8	ООО Лаборатория «Светогор»	Светотехническая продукция	III кв. 2025 г.	49

Потенциальные резиденты отбираются по критериям, исключающим размещение объектов тяжелой промышленности, а также любых других производств, загрязняющих окружающую среду.

«Инвесторов привлекают всеми возможными способами. У нас есть отдельная команда, которая ведет конкретную работу: профильные мероприятия, участие в ассоциациях, участие в бизнес-миссиях».

**Денис Антипов,**  
генеральный директор УК ОЭЗ  
«Доброград-1»

получать информацию о наличии целевых программ финансирования и возможностях участия в них, порядке подготовки документов и других особенностях.

«Центр развития должен оказывать методологическую поддержку предпринимателям, желающим запустить в городе бизнес».

**Олег Фомин,**  
генеральный директор проекта  
«Доброград»

Резиденты ОЭЗ «Доброград-1» получают следующие экономические выгоды:

- налог на прибыль – 2% в течение семи лет;
- налог на имущество, транспорт и землю – 0% в течение 10 лет;
- ввозная пошлина и таможенный НДС – 0% в течение всего времени.

Помимо этого, Центр развития Доброграда помогает инвесторам в поиске трудовых ресурсов, что является одним из важных критериев выбора ОЭЗ.

Дополнительным вкладом в экономику Доброграда является производство продуктов питания и овощных культур для нужд города одним из резидентов ОЭЗ – компанией «Доброград Агро». Это направление развивалось с целью обеспечить продовольственную безопасность города, а также с учетом современного тренда на экологичность и потребление продуктов питания от местных производителей. Считается, что такая еда – более свежая и вкусная, экология – более здоровая (за счет сокращения логистической цепочки), а экономика – более сильная.

Дополнительным инструментом развития бизнеса в городе является методологическая поддержка бизнеса со стороны Центра развития Доброграда.

Она помогает предпринимателям

## 3.3. Ключевые выводы и рекомендации

### Для инвесторов и представителей бизнеса

- На ранних этапах провести анализ экономического потенциала, определить приоритетные отрасли и сформировать целевое видение экономической специализации города.
- Активно продвигать город на первых этапах проекта как перспективную территорию для инвесторов и работодателей.
- Инвестировать в создание туристической инфраструктуры, обеспечивающей необходимый поток потребителей для объектов сферы услуг.
- Методологически поддерживать представителей малого и среднего бизнеса по вопросам участия в государственных программах и получения финансирования.

### Для федеральных и региональных органов власти

На этапе становления экономики нового города целесообразно оказывать поддержку в следующих направлениях:

- поиск и привлечение работодателей с учетом актуальных планов развития приоритетных отраслей;
- разработка механизмов, стимулирующих организации регистрироваться в тех городах, где они ведут деятельность;
- поддержка мер по созданию в городе благоприятной инвестиционной среды (в частности, за счет преференциальных налоговых режимов – ОЭЗ, ТОР и т. п.);
- предоставление налоговых преференций инвесторам, которые участвуют в проектах по созданию новых городов (например, введение моратория на перечисление налогов в региональный и федеральный

бюджеты на инвестиционный период, то есть на срок, необходимый для становления экономики города).

### Для органов местного самоуправления

- Активно привлекать в город работодателей (в частности, координировать с региональными властями усилия по встраиванию предприятий в цепочки поставок).
- Стимулировать предприятия, ведущие деятельность в городе, регистрироваться на территории муниципального образования.
- Обеспечить инвесторам привлекательные условия для создания качественных рабочих мест (оказывать информационную и методологическую поддержку, предоставлять преференции участникам приоритетных отраслей).
- Оказывать поддержку субъектам МСП, предоставляя льготы, субсидии и обучающие программы.
- Проводить иные мероприятия по привлечению инвесторов: формировать перечень рекомендаций о наиболее востребованных видах бизнеса и перечень инвестиционных проектов на территории города для потенциальных инвесторов (в том числе в сегменте МСП), участвовать в выставках, продвигать город на различных информационных площадках.
- Выстраивать долгосрочное сотрудничество с предприятиями-резидентами, помогая им решать возникающие проблемы (например, привлекать квалифицированных специалистов путем сотрудничества с вузами).

# Глава 4. Социальный сектор в новом городе



## Состав объектов социальной инфраструктуры и расчет потребности в них



Развитие социального сектора является одним из ключевых аспектов при создании города, поскольку напрямую влияет на благополучие и удовлетворенность его жителей.



Качественная социальная инфраструктура – одно из условий привлечения жителей в город.



В качестве ключевых принципов развития социального сектора при создании города можно выделить следующие:

- Инфраструктура должна обеспечивать удовлетворение социальных, культурных, образовательных и медицинских потребностей различных групп населения, привлекаемых в город.
- Качество социальной инфраструктуры должно быть на уровне не ниже регионального центра.
- Социальная инфраструктура должна создаваться опережающими темпами и строиться до момента ввода в эксплуатацию жилья.



## Финансирование развития объектов образования и здравоохранения



Инвестиции в передовую образовательную и медицинскую инфраструктуру способствуют привлечению жителей и повышению уровня их удовлетворенности.



Работа частных медицинских центров в системе ОМС позволяет повысить доступность качественных медицинских услуг для жителей города.

## 4.1. Состав объектов социальной инфраструктуры и расчет потребности в них

Главная национальная цель страны – это сохранение населения, укрепление здоровья и благополучия семей. Прежде всего это предполагает решение демографических задач, таких как повышение рождаемости и увеличение ожидаемой продолжительности жизни, которая по итогам 2023 г. достигла исторического минимума – 73,41 года. Одна из ключевых целей в этом направлении – увеличение ожидаемой продолжительности жизни к 2030 г. до 78 лет и к 2036 г. до 81 года. Важную роль в этом играет качественная социальная инфраструктура города, представляющая собой комплекс объектов и учреждений, обеспечивающих удовлетворение социальных, культурных, образовательных и медицинских потребностей граждан.

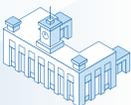
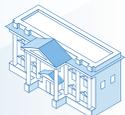
Достижению целей будут способствовать новые национальные проекты «Продолжительная и активная жизнь» и «Новые технологии сбережения здоровья», направленные на модернизацию первичного звена здравоохранения. Особое внимание должно уделяться сельским территориям и малым городам, где социальная инфраструктура должна быть на таком же уровне, как и в крупных городах или региональных центрах. Это один из основных факторов, который необходимо учесть при планировании медицинской инфраструктуры нового города.

Не менее важной национальной целью является развитие потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ориентированной личности.

В ее достижении особая роль принадлежит сфере культуры. Учреждения культуры должны быть точками притяжения для жителей, местом отдыха и семейного досуга, создавать новые возможности для самореализации граждан. С целью создания инклюзивной, доступной и многофункциональной социальной среды в новом городе при планировании также необходимо учитывать основные тренды.

**Направление**

**Основные тренды**

<p><b>Образование</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интеграция цифровых технологий, таких как виртуальная и дополненная реальность, для обогащения учебного процесса</li> <li>• Создание адаптивных учебных пространств, которые можно легко переосмыслить или перенастроить для разных возрастных групп и видов деятельности</li> <li>• Укрепление связей между образовательными учреждениями и местным бизнесом для обеспечения студентов практическими навыками и улучшения трудоустройства выпускников</li> </ul>
<p><b>Медицина</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие телемедицины и дистанционного мониторинга здоровья, позволяющих жителям получать качественные медицинские услуги без необходимости посещения клиник</li> <li>• Внедрение передовых технологий для улучшения диагностики и лечения, например искусственного интеллекта для обработки медицинских данных</li> </ul>
<p><b>Спорт</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание многофункциональных спортивных комплексов, которые могут использоваться для различных видов спорта и уровней подготовки</li> <li>• Развитие киберспорта, предполагающего слияние цифрового и физического форматов</li> <li>• Организация городских спортивных мероприятий и фестивалей для стимулирования общественного интереса и участия в спортивной жизни</li> </ul>
<p><b>Культура</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка культурных центров и мероприятий, которые отражают и сохраняют наследие города, а также способствуют его современному культурному развитию</li> <li>• Использование публичных пространств для выставок, представлений и других активностей с целью сделать культуру более доступной</li> </ul>

**Расчет потребности в объектах социальной инфраструктуры**

Состав ОСИ города регулируется региональными и местными нормативами градостроительного проектирования, а также федеральными и региональными правовыми актами. Нормативы градостроительного проектирования предусматривают качественные и количественные требования к размещению ОСИ. Важно отметить, что расчет потребности в ОСИ на ранних этапах строительства города осуществляется на перспективу, в том

числе с учетом нескольких сценариев демографического развития.

Наличие развитой социальной инфраструктуры в момент переезда новых жителей является одним из ключевых факторов, определяющих привлекательность города. Без качественных школ, надежных медицинских учреждений, спортивных и культурных объектов, доступных уже в момент ввода первых жилых очередей, город теряет свою привлекательность как место для жизни и работы. Это необходимо решать, реализовав

## 4.1. СОСТАВ ОБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В НИХ

программу по опережающему строительству объектов социальной инфраструктуры. В этом случае часть инфраструктуры строится на перспективу, а не при достижении необходимой численности населения.



Опережающее создание инфраструктуры, в частности за счет ресурсов инвестора, формирует базовые условия для жизни в городе, служит дополнительным источником уверенности в устойчивости проекта для жителей, а также федеральных и региональных органов власти.

Наиболее важные объекты социальной инфраструктуры, которые необходимо строить до достижения расчетной мощности по количеству жителей:

- общеобразовательная школа;
- детский сад;
- поликлиника;
- место для занятий спортом (например, спортивная площадка);
- место для проведения досуга (например, парк).

При строительстве объектов образовательной сферы на перспективу целевая загрузка учреждений может быть достигнута за счет привлечения детей из соседних населенных пунктов.

В новом городе целесообразно предусмотреть создание учреждений профессионального образования – колледжей, техникумов или вузов. Это необходимо для снижения миграционного оттока молодежи, а также для поддержки местной экономики за счет возможности точечной подготовки квалифицированных кадров в интересах якорных отраслей.

Важным направлением развития социального сектора в условиях нового города являются культура и спорт. Наличие, разнообразие и качество услуг соответствующих учреждений (включая проведение мероприятий) существенно влияют на общую удовлетворенность населения жизнью в городе, а также на имидж и привлекательность города для туристов и будущих жителей.

В этой связи важно уже на начальных этапах обеспечить доступ граждан к широкому спектру культурных мероприятий и видов активности, сделав таким образом их повседневную жизнь более насыщенной и интересной, а также предусмотреть диверсификацию сценариев жизни в новом городе.

Стоит отметить, что значительное количество видов активности не требуют существенных капитальных затрат на строительство объектов (например, уличная сцена, прогулочные зоны, площадки для игр, трассы для беговых лыж и т. д.). Таким образом, на первое место выходят проактивность инициатора проекта и контентный подход к развитию досуговой и культурной составляющей.

### Пример Доброграда



Социальная инфраструктура Доброграда является примером того, как можно реализовать современные тренды в данном направлении, а именно доступ к качественным образовательным учреждениям, передовым медицинским сервисам и широкому спектру культурных и спортивных объектов.

Расчет потребности Доброграда в ОСИ производился в рамках разработки генерального плана города для двух временных горизонтов: 10 и 20 лет. Показатели вычислялись в соответствии с действующими нормативами градостроительного проектирования Владимирской области. При расчете учитывались два сценария демографического развития: базовый и оптимистический.

**Таблица 6.** Оценка прогнозной численности населения Доброграда, тыс. чел.<sup>27</sup>

Сценарий демографического развития	2032	2042
Оптимистический	16,1	50,2
Базовый	12,4	37,9

Поскольку Доброград пока находится на этапе строительства, будущая численность его населения определялась на основе данных, заложенных в мастер-плане. Прогноз учитывал возможности миграции населения и инвестиционную привлекательность территории для постоянного проживания. Кроме того, учитывалось и естественное воспроизводство населения.

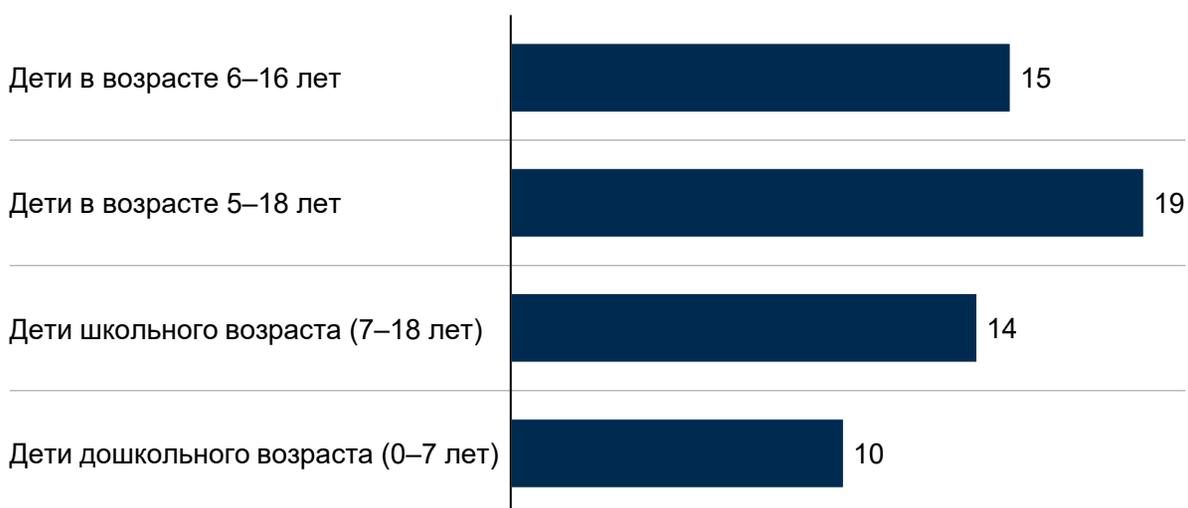
Общественные и жилые пространства Доброграда направлены на формирование сообщества, в котором комфортно живется семьям, включающим представителей нескольких поколений. Поэтому для расчета перспективной численности был взят за основу коэффициент семейности на уровне 2,3 (выше 1,15–2 – среднего уровня по России). Расчетный показатель удельного веса детей младше 16 лет был определен в размере 20%.

Эти параметры составили оптимистический сценарий развития, реализация которого предполагает рост населения города до 50 тыс. жителей к 2042 г.

С учетом сложности прогнозирования развития демографии города на перспективу и наличия множества быстро меняющихся внешних и внутренних факторов, для расчета базового сценария было заложено отклонение от оптимистического сценария на 20–30%. Прогнозная численность населения к 2042 г. в рамках базового сценария составляет 38 тыс. жителей.

Для расчета потребности в ОСИ для детей с учетом концепции развития Доброграда как города для комфортной жизни всей семьи была определена возрастная структура населения моложе 18 лет (представлена на диаграмме ниже).

**Рисунок 27.** Пример возрастной структуры населения Доброграда моложе 18 лет на расчетный период, %



27. Прогнозные данные в соответствии с Генеральным планом Доброграда.

#### 4.1. СОСТАВ ОБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В НИХ

При разработке планов по строительству ОСИ в Доброграде ориентировались на нормативную емкость относительно базового сценария демографического развития города. Однако также было предусмотрено и соразмерное увеличение мощности ОСИ при развитии по оптимистическому сценарию.

«В начале пути по созданию образовательных учреждений Доброград столкнулся с отсутствием возможностей для строительства школы и детского сада на перспективу. Получается, если в городе нет детей, соответственно, образовательное учреждение не положено в соответствии с программами Министерства просвещения Российской Федерации. А если нет школы, дети в Доброград не едут. Образовательные объекты в городах нужно создавать на перспективу. В противном случае город долго не сможет выйти на плановые показатели по численности населения».

**Алексей Говырин,**  
депутат Государственной Думы

**Таблица 7.** Прогноз численности населения до 2042 г. и нормативной емкости учреждений образовательной сферы

Вид объекта	Базовый сценарий, тыс. чел.	Нормативная емкость, тыс. мест	Планируемое строительство, тыс. мест	Резерв, места
<b>Образовательная сфера</b>				
Учреждения дошкольного образования	3,79 <sup>28</sup>	2,46	2,52	60
Учреждения общего образования	5,31 <sup>29</sup>	5,04	5,80	735
Учреждения дополнительного образования	7,20 <sup>30</sup>	2,16	2,16	6
Учреждения дополнительного образования с предпрофессиональными программами в области искусства	5,69 <sup>31</sup>	0,68	0,68	—

28. Дети в возрасте от 0 до 7 лет.

30. Дети в возрасте от 5 до 18 лет.

29. Дети в возрасте от 7 до 18 лет.

31. Дети в возрасте от 6,5 до 16 лет.

**Таблица 8.** Количество учреждений сферы здравоохранения, планируемых к 2042 г.

<b>Вид объекта</b>	<b>Норматив, тыс. чел. на 1 объект</b>	<b>Базовый сценарий, количество объектов</b>	<b>Оптимистический сценарий, количество объектов</b>
Амбулатория	2–10	2	5
Поликлиника	20–50	1	2
Стоматологическая поликлиника	До 100	1	1
Участковая больница	5–20	1	1
Станция скорой медицинской помощи	10 <sup>32</sup>	4	4

**Таблица 9.** Количество учреждений сферы культуры, планируемых к 2042 г.

<b>Вид объекта</b>	<b>Норматив, тыс. чел. на 1 объект</b>	<b>Базовый сценарий, количество объектов</b>	<b>Оптимистический сценарий, количество объектов</b>
Общедоступная библиотека с детским отделением	10	4	5
Краеведческий музей	Независимо от численности населения	1	1
Дом культуры	10	1	2
Парк культуры и отдыха	Более 30	1	1
Кинозал	Независимо от численности населения	1	1

32. В данном случае определяется количество автомобилей скорой помощи с учетом коэффициента выхода на линию 0,85.

#### 4.1. СОСТАВ ОБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В НИХ

**Таблица 10.** Нормативная обеспеченность объектами спорта и физической культуры, планируемыми к 2042 г.

Вид объекта	Норматив, тыс. чел. на 1 объект	Базовый сценарий, чел.	Оптимистический сценарий, чел.
Единовременная пропускная способность (ЕПС)	122	4 624	6 124

В рамках рассчитанных нормативов были спроектированы следующие объекты ОСИ:

- частный образовательный комплекс «МИР» (детский сад и школа);
- мини-детсады для районов малоэтажной и индивидуальной застройки;
- муниципальные детские сады, школы, физкультурно-оздоровительные комплексы;
- сити-колледж для получения среднего специального образования;
- культурно-образовательный центр для взрослых;
- бизнес-школа «Доброград».

**Рисунок 28.** Доброград, школа и детский сад «МИР»

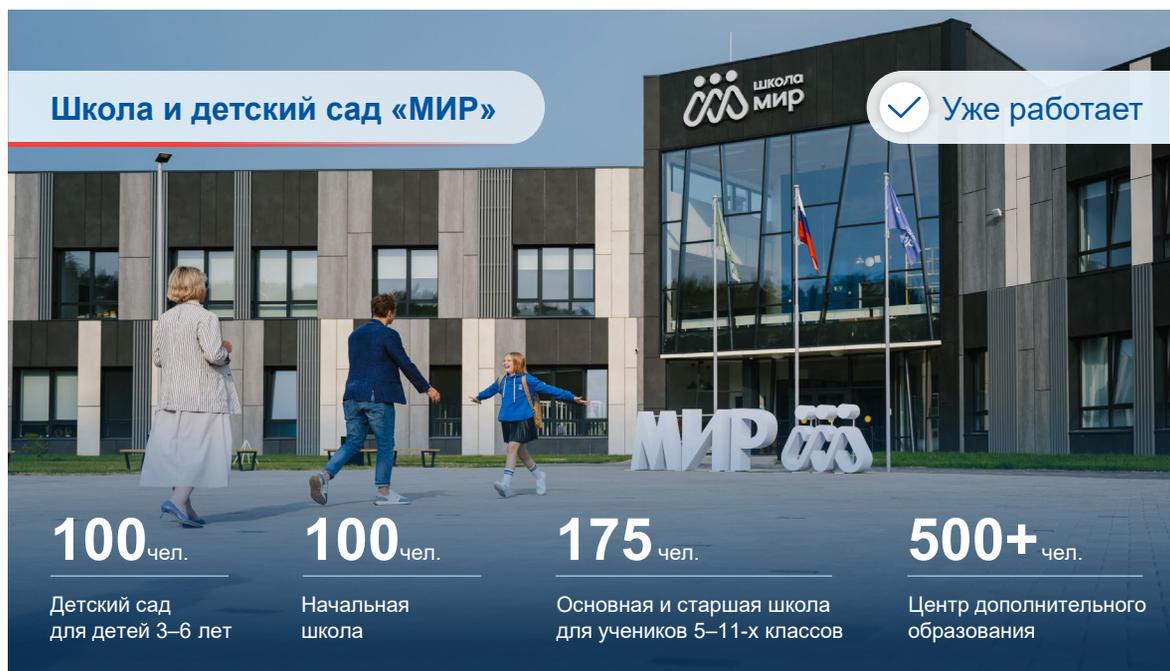


Рисунок 29. Доброград, муниципальные образовательные объекты



## Образование

Школа «МИР» – первая школа в Доброграде и единственная частная школа во Владимирской области, имеющая государственную аккредитацию. В настоящее время школа «МИР» является методическим центром Владимирской области и помогает формировать высокие стандарты образовательной деятельности. Кроме того, образовательный комплекс «МИР» сотрудничает с ведущими вузами России, например с НИУ ВШЭ, в целях развития образовательных методик и применения их в учебной деятельности. Осуществление методической деятельности и сотрудничество с вузами позволяет привлекать высококлассных специалистов образовательного сектора со всей страны.

В рамках стратегии развития образовательного кластера планируется создание сити-колледжа – учреждения среднего профессионального образования, предназначенного для подготовки специалистов рабочего и инженерного профилей.

Также рассматриваются планы создания

на базе сити-колледжа сетевой программы высшего образования с получением квалификации бакалавра в сотрудничестве с одним из вузов – действующих партнеров образовательного комплекса «МИР». Развитие в Доброграде образовательных программ среднего профессионального и высшего образования позволит закрыть кадровые потребности местных предприятий за счет фокуса на наиболее востребованных специальностях, а также снизит миграционный отток молодежи.

«Доброград продвигает концепцию образования „от 0 до 90“ – это возможность объединения дошкольного и школьного уровней образования (единое управление), инициация бизнес-образования (программы MBA – пока для сотрудников Askona Life Group)».

**Олег Фомин,**  
генеральный директор проекта  
«Доброград»

#### 4.1. СОСТАВ ОБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В НИХ



Для Доброграда была разработана образовательная концепция, которая гарантирует каждому жителю города с младенчества и до пожилого возраста доступ к качественному образованию и возможностям для личностного роста.

Предлагаемые программы будут отвечать запросам населения и должны быть доступны для всех жителей города. Концепция предусматривает использование различных форм образования (как формального, так и неформального), а также создание возможностей для развития по различным направлениям, включая:

- формальное образование для детей и взрослых, в том числе профессиональное;
- творческое и культурное самовыражение;
- духовность;
- лидерство и развитие личности;
- экономика и предпринимательство.



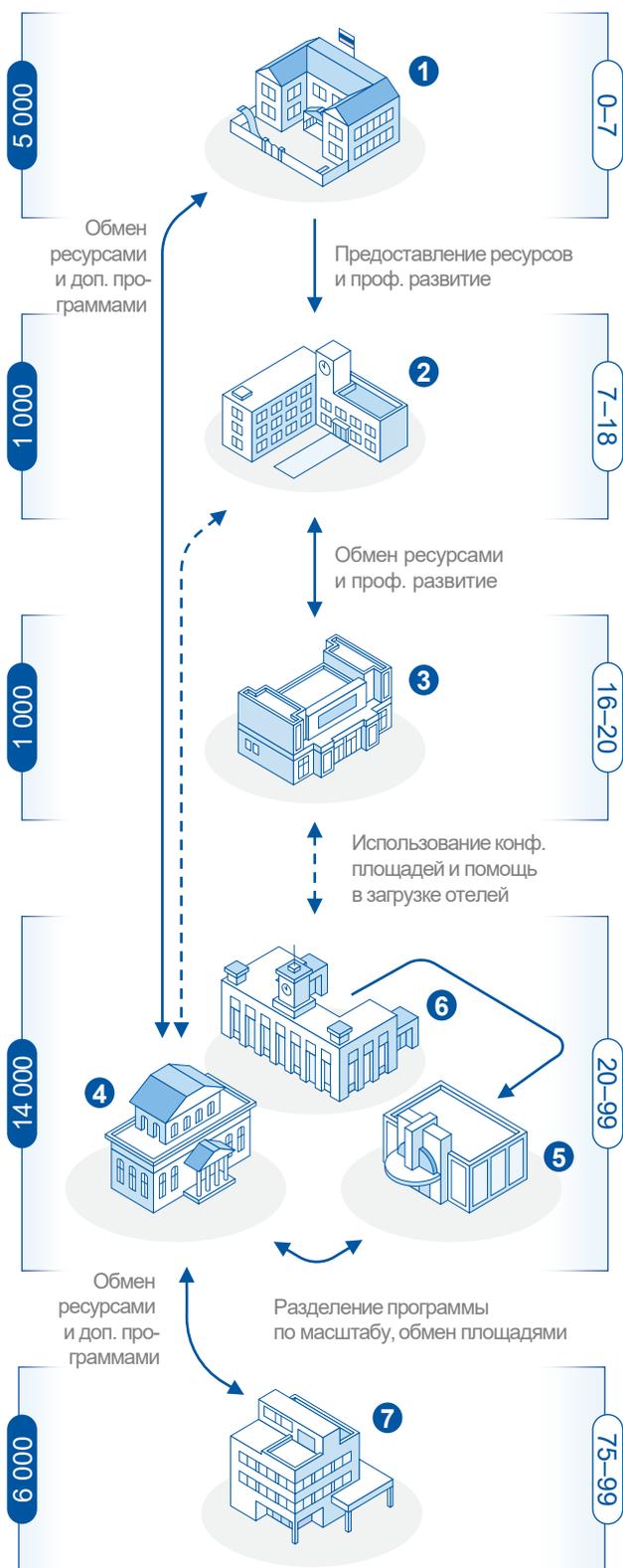
## Предполагаемые элементы образовательной системы Доброграда

XXX

Предполагаемое число обслуживаемых жителей Доброграда.  
Может варьироваться для других городов

0-7

Возраст жителей



**1 Частная школа и сад** являются центром для обучения учителей, доп. занятий для учителей города

**2 Гос. школы и сады** используют ресурсы культурно-образовательного центра (КОЦ) и техникума

**3 Техникум**

**4 Культурно-образовательный центр (центры)** обеспечивает взрослое население Доброграда образовательными и развлекательными возможностями на ежедневной основе + проф. обучением (ИТ, финансы, предпринимательство)

**5 Курорт** организует массовые образовательные, спортивные, творческие мероприятия для города

**6 Бизнес-школа** предоставляет площадку для партнеров по операционным улучшениям бизнеса, тренинг-центр, доступный в том числе жителям и взаимодействующий с техникумом

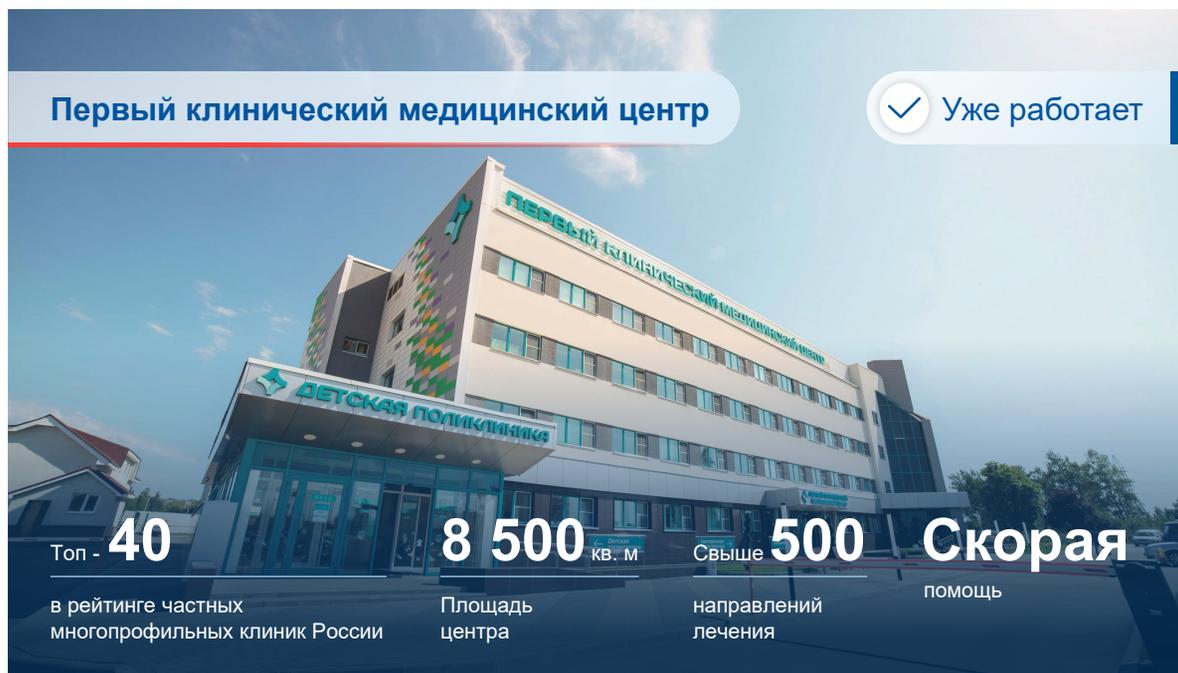
**7 Дом престарелых** предлагает программу развивающих мероприятий для старшего возраста  
Часть мероприятий КОЦ и дома престарелых интегрированы

## Здравоохранение

Чтобы обеспечить жителей города необходимыми медицинскими услугами, в Доброграде создается трехступенчатая модель:

- Первая ступень: семейный врач оказывает первичную медицинскую помощь своим пациентам (до 1 тыс. человек) и при необходимости направляет их на дообследование.
- Вторая ступень: поликлиники города предоставляют специализированную медицинскую помощь, включая диагностику на необходимом оборудовании и лечение в более сложных медицинских случаях.
- Третья ступень: Первый клинический медицинский центр (ПКМЦ) в Коврове предоставляет высокоспециализированную медицинскую помощь и обслуживает пациентов, нуждающихся в особо сложном лечении (таком, как хирургические операции, обширные медицинские исследования и лечение редких заболеваний).

Рисунок 30. Доброград, Первый клинический медицинский центр



## Физическая культура и спорт

Развитие физической культуры и спорта в Доброграде является важным аспектом реализации концепции проекта, поскольку спортивные активности – это основа здорового образа жизни, оказывающая прямое влияние на ее качество и продолжительность.

Выбор видов спорта для развития осуществлялся с учетом семейноцентричности города – перечень доступных спортивных активностей предполагает возможность совместных занятий членами всей семьи.



## ГЛАВА 4. СОЦИАЛЬНЫЙ СЕКТОР В НОВОМ ГОРОДЕ

Важной особенностью спортивной инфраструктуры города является ее интеграция в существующую городскую среду. Это сокращает необходимость длительных перемещений к местам тренировок, делая занятия спортом более доступными, удобными и привлекательными для всех категорий населения.

В Доброграде предусмотрено строительство следующих объектов:

- стадион с трибунами (вместимостью до 1 тыс. человек);
- универсальные игровые площадки (мини-футбол, воркаут и пр.);
- универсальные игровые залы (баскетбол, тренажерный зал и пр.);
- плавательные бассейны;
- стрелковые тиры;
- универсальные спортивные залы общего пользования площадью до 1,8 тыс. кв. м;
- помещения для физкультурно-спортивных занятий, расположенные в микрорайонах;
- трассы для занятий лыжным и велосипедным спортом.

**Рисунок 31.** Доброград, велосипедные дорожки

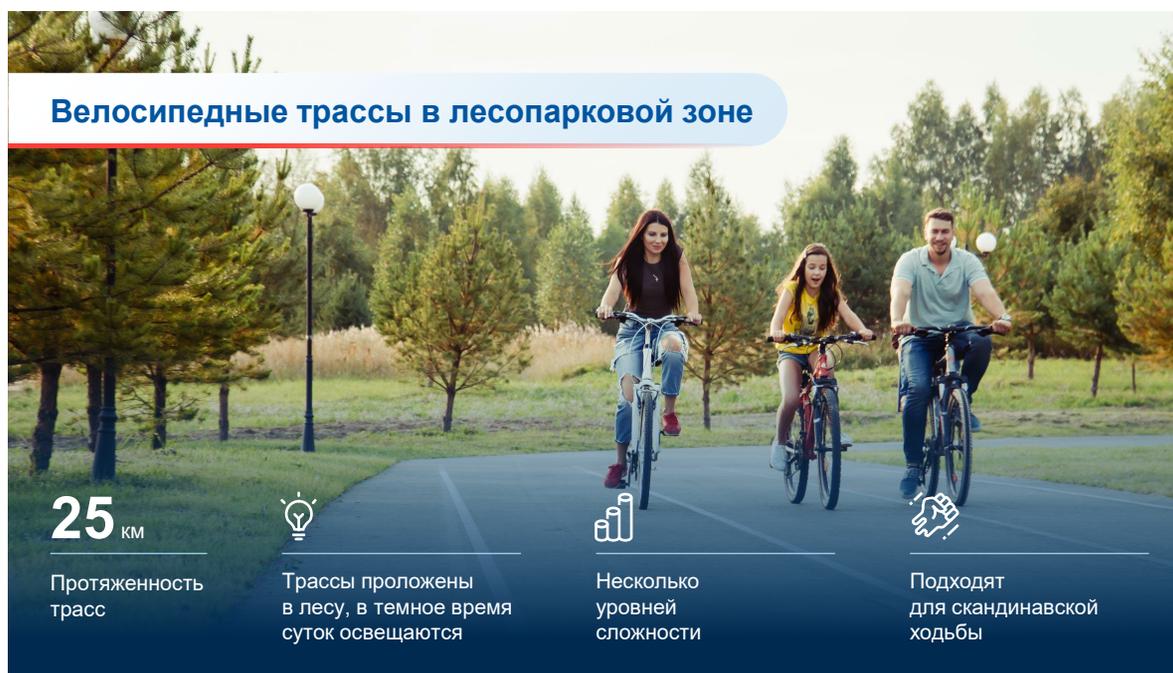


Рисунок 32. Доброград, лыжные трассы

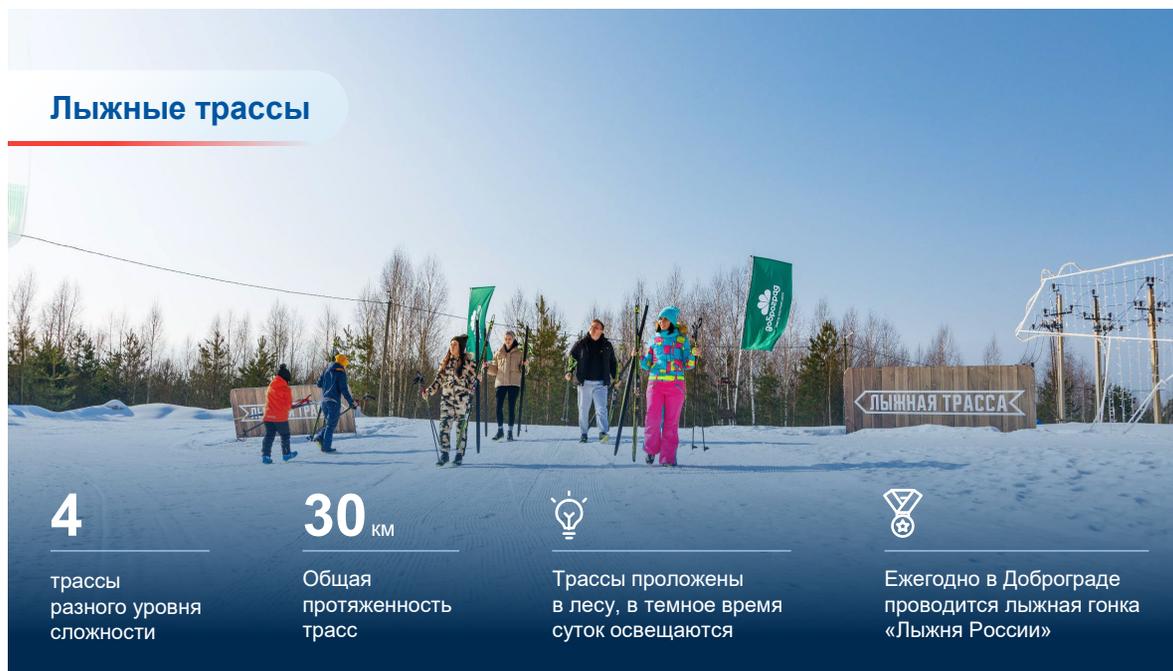


Рисунок 33. Доброград, «Гранд Арена»

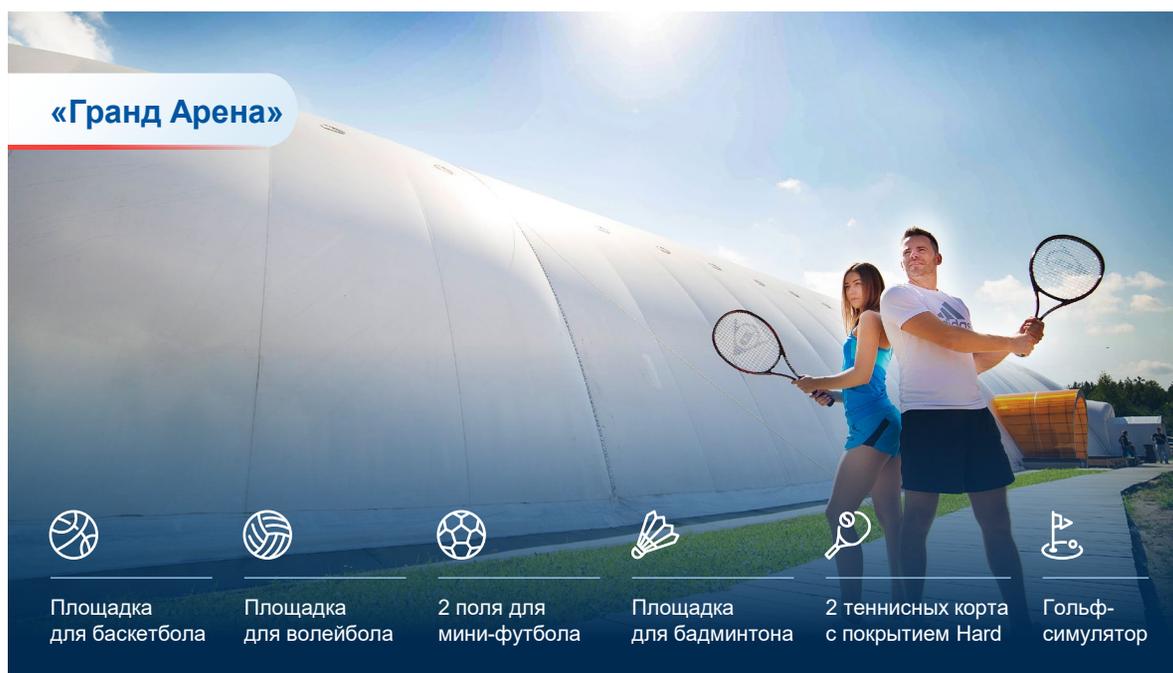


Рисунок 34. Доброград, вейк-парк

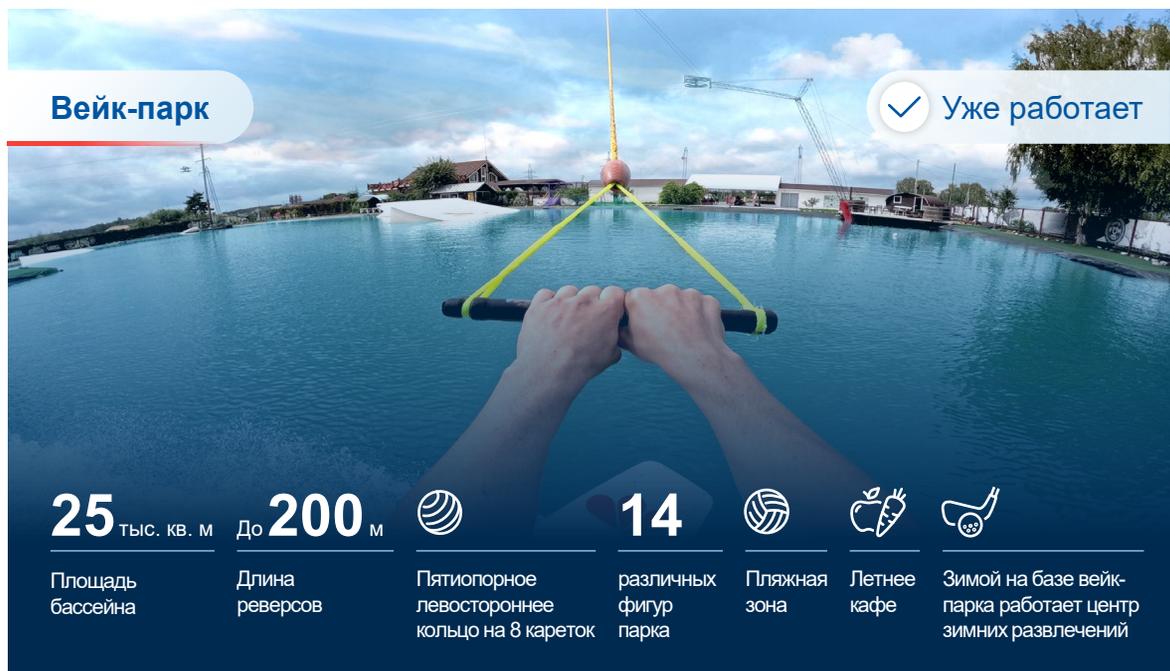
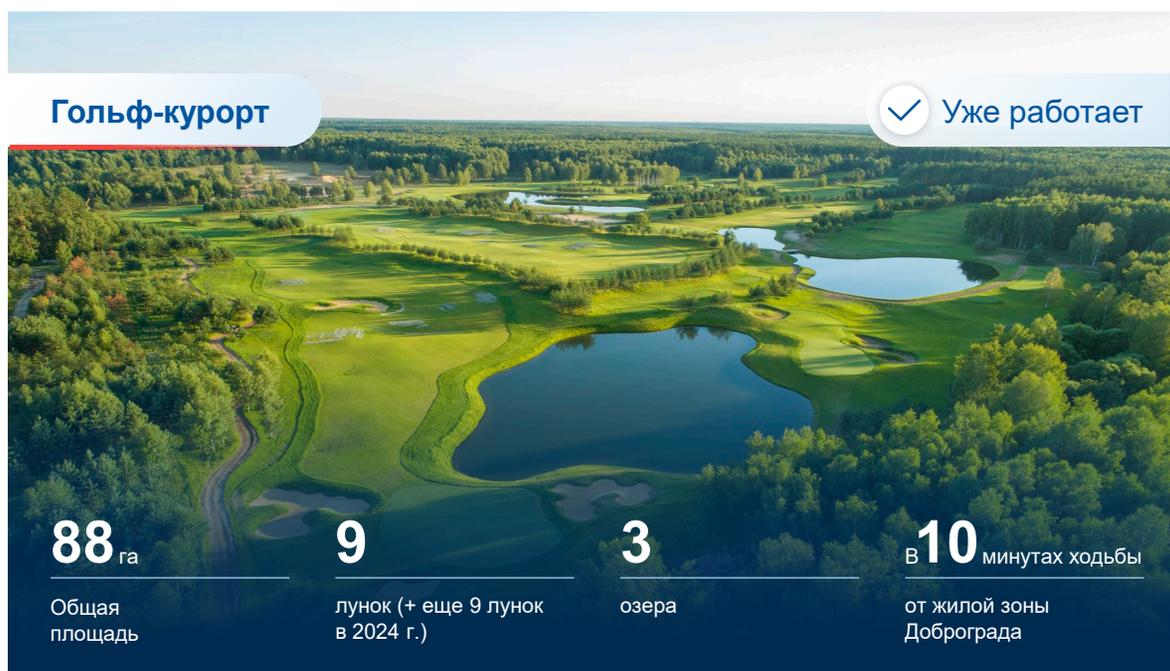


Рисунок 35. Доброград, гольф-курорт



По результатам опроса жителей Доброграда в 2024 г., 60% респондентов отметили удовлетворение от возможностей занятия спортом в городе<sup>33</sup>.

33. По данным исследования АСИ.

## 4.1. СОСТАВ ОБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В НИХ

### Культура и отдых

Создание объектов культуры и отдыха играет важную роль в поддержке семейноцентричности города, создавая условия для совместного времяпрепровождения и укрепления семейных связей. Развитие культурно-досуговой инфраструктуры обеспечивает разнообразие жизненных сценариев и способствует формированию культурно

обогащенной среды, в которой каждый член семьи находит занятие по душе. Кроме того, такие пространства стимулируют социальное взаимодействие между семьями, укрепляют общественные связи и способствуют улучшению взаимопонимания и солидарности среди жителей.

Рисунок 36. Доброград, парк семейного отдыха



Создавая места для проведения досуга для взрослого населения, Центр развития Доброграда основное внимание уделяет развитию возможностей для организации кружков и встреч, например занятий йогой, уроков живописи и пр. Такие занятия проходят на базе существующей инфраструктуры города, например в «Гранд Арене» и на площадках образовательного комплекса «МИР», и реализуются за счет инициативы местных жителей, которые выступают в роли преподавателей.

Помимо внутренних досуговых мероприятий, предназначенных преимущественно для жителей города, Доброград организует на городских

площадках ряд крупных культурных и спортивных событий, которые способны привлечь в том числе внешних посетителей:

- международный форум «Россия – спортивная держава»;
- локальные спортивные турниры;
- фестиваль «Усадьба Jazz»;
- лыжные соревнования – этап Кубка России;
- новогодние мероприятия для жителей.

Чтобы стимулировать приток новых жителей в город, в Доброграде было организовано опережающее строительство ряда ОСИ.

Рисунок 37. Доброград, летний театр на воде

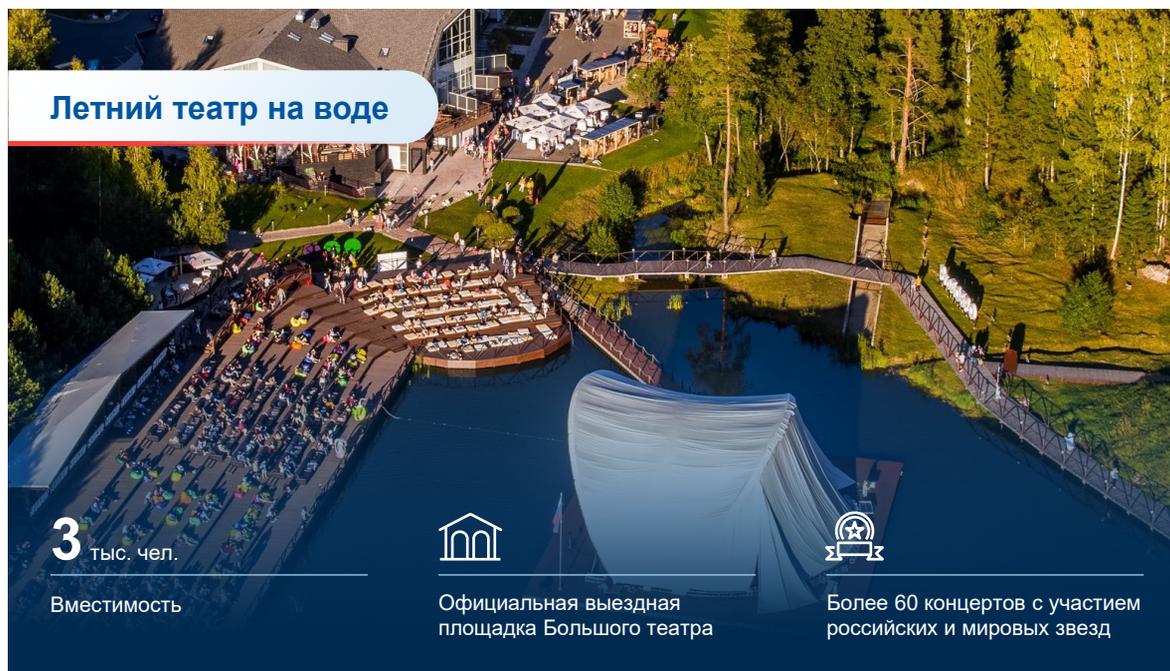


Рисунок 38. График создания социальной инфраструктуры в соответствии с ростом численности населения города



По результатам опроса жителей Доброграда в 2024 г., порядка 50% респондентов отметили удовлетворение от проведения досуга в городе<sup>34</sup>.

34. По данным исследования АСИ.

## 4.2. Порядок ввода в действие объектов социальной инфраструктуры

Порядок ввода в эксплуатацию ОСИ определяется на основании Градостроительного кодекса РФ и других правовых актов федерального и регионального уровней.

Процесс состоит из нескольких этапов:

- **Утверждение сроков и очередности ввода ОСИ** в эксплуатацию, например в рамках стратегии развития социальной инфраструктуры.
- **Формирование бюджета на строительство ОСИ** в новом городе; возможные источники финансирования описаны в главе 4.3.
- **Строительство ОСИ** по мере достижения необходимой численности населения города и с учетом очередности строительства объектов жилой недвижимости либо опережающее строительство ОСИ до достижения необходимой нормативной численности населения города.
- **Передача ОСИ** в управление соответствующим органам власти либо в эксплуатацию Центру развития (для частных ОСИ).

«Важно с самого старта проекта не только создавать муниципальные социальные сервисы (в области образования, медицины и т. д.), но и реализовывать частные. Это позволит развить здоровую конкуренцию, которая будет способствовать улучшению качества оказываемых услуг, а также выступит инструментом для привлечения высококлассных специалистов в город».

**Владимир Седов,**  
основатель Доброграда

### Пример Доброграда



На ранних этапах создания города привлечение новых жителей на постоянное место жительства осложняется из-за отсутствия необходимой образовательной инфраструктуры, в первую очередь для детей (школы и детского сада).

В связи с этим Центр развития принял решение на частные инвестиции (собственные средства инициатора) построить образовательный комплекс «МИР», который будет оказывать образовательные услуги населению до достижения необходимого уровня заселенности города и строительства муниципальных школ. Сейчас в образовательном комплексе «МИР» (детский сад на 100 человек и школа на 275 человек) только 20–25% учащихся составляют дети жителей Доброграда, однако с ростом населения Доброграда планируется увеличить долю детей жителей города.

После создания муниципального образования появилась возможность использовать программу ИБК<sup>35</sup> для строительства и развития ОСИ. В рамках ИБК было профинансировано строительство муниципального детского сада, школы и спортивного комплекса (образующих социальный треугольник).

35. Привлечение ИБК возможно только после создания муниципального образования.

## 4.3. Финансирование развития объектов образования и здравоохранения

Наибольшее значение для жителей города имеют ОСИ, связанные со здравоохранением и образованием, поэтому инвестиции в эти отрасли получают самый высокий приоритет, особенно на начальных этапах создания города.

Опыт Доброграда показывает, что одним из инструментов для опережающего развития социальной инфраструктуры является привлечение частных инвестиций и ИБК.

За счет частных инвестиций в Доброграде были построены:

- образовательный комплекс «МИР»;
- Первый клинический медицинский центр (ПКМЦ);
- спортивный манеж «Гранд Арена»;
- комплекс лыжных и велосипедных трасс в лесопарковой зоне.

После создания муниципального образования появилась возможность использовать программу ИБК для строительства и развития ОСИ, в том числе за счет ИБК планируется построить:

- детский сад, школу и спортивный комплекс;
- городские поликлиники и амбулатории;
- некоторые объекты спортивной инфраструктуры (например, детско-юношескую спортивную школу).

«ИБК (инфраструктурное бюджетное кредитование) – единственная на данный момент программа, позволяющая строить образовательные учреждения на перспективу».

**Алексей Говырин,**  
депутат Государственной Думы

Для получения дополнительного финансирования со стороны государства частная медицинская клиника может начать работать в системе ОМС в соответствии с п. 1 ч. 1 ст. 15 Федерального закона от 29 ноября 2010 г. № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации».

Процесс привлечения финансирования выглядит следующим образом:

- Медицинская организация обращается в территориальный фонд, чтобы подать уведомление по установленной форме об осуществлении деятельности в сфере ОМС.
- Медицинская организация, желающая работать в системе ОМС, самостоятельно принимает решение о том, какие виды медицинской помощи она будет оказывать застрахованным лицам.
- По факту оказания услуг фонд ОМС компенсирует затраты медицинского центра в соответствии с объемом услуг, оказанных населению.

Это позволяет не только привлечь в медицинский центр новых клиентов, но и направить средства, полученные от фонда ОМС, на нужды учреждения.

Средства, полученные от фонда ОМС в качестве компенсации затрат, можно направить на следующие цели:

- покрытие расходов на персонал;
- закупка расходных материалов;
- закупка медикаментов;
- ремонт;
- закупка оборудования.

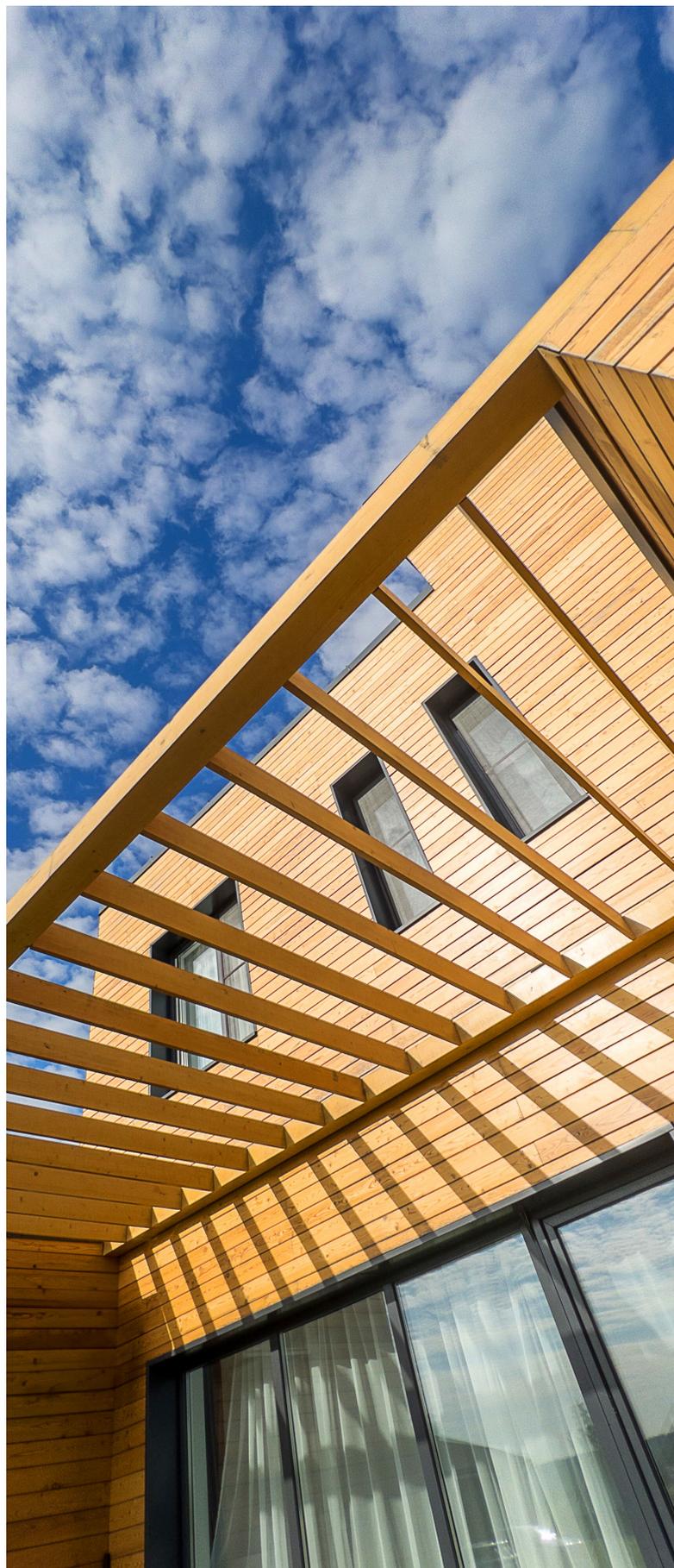
Что касается образования, в существующей модели финансирования большую часть нагрузки несет инвестор. Если ресурсы инвестора ограничены, это создает риски срыва или задержки создания ОСИ, критически важных для жизни города. В этой связи целесообразно расширить государственную поддержку и проработать механизмы софинансирования.

##### Пример Доброграда



ПКМЦ – это пример государственно-частного партнерства в области здравоохранения. ПКМЦ был построен на средства частных инвесторов, но часть услуг учреждение предоставляет в рамках системы ОМС. Объем услуг, которые жители могут получить по полису ОМС, устанавливается территориальным фондом ОМС и региональным органом управления здравоохранением. В перечень услуг, которые оказывает ПКМЦ в рамках ОМС, не включены поликлинические услуги (консультативные приемы врачей-специалистов), поскольку объем компенсации за них не отвечает требованиям целевой маржинальности.

На ранних этапах выручка ПКМЦ от работы в системе ОМС достигала порядка 60%. Спустя 8 лет функционирования этот показатель составляет примерно 33%, и в дальнейшем ПКМЦ планирует снизить его до 15%. Основная причина сокращения доли ОМС в выручке – отсутствие возможности использовать эти средства как инвестиции для развития медицинского центра и покрытия текущих обязательств учреждения.



## 4.4. Ключевые выводы и рекомендации

### Для инвесторов и представителей бизнеса

- Предусмотреть необходимый объем инвестиций для опережающего создания ОСИ. Это позволит ускорить заполнение города жителями на ранних этапах и обеспечить текущее население необходимыми услугами до достижения нормативных показателей.
- Для финансирования строительства ОСИ использовать возможности участия в федеральных программах, а также в региональных программах развития социальной сферы, например строительства спортивных объектов.
- Проектировать ОСИ с учетом потребностей различных групп и возрастных категорий населения, привлекаемых в город.
- Использовать концепцию непрерывного и индивидуализированного образования для всех возрастов, включая профессиональное образование для снижения оттока населения и в качестве инструмента привлечения молодежи в город.
- Использовать существующую инфраструктуру города (гостиницы, школы и пр.) как базу для создания возможностей проведения культурного досуга в городе до введения в эксплуатацию объектов сферы культуры.

### Для федеральных и региональных органов власти

- Предусмотреть механизмы расчета потребностей в социальной инфраструктуре для новых городов, отличающиеся от тех, что установлены для уже существующих городов. Такие нормативы позволят обеспечить жителей необходимыми

услугами с ранних этапов реализации проекта на территориях, план развития которых утвержден в рамках стратегии развития соответствующего региона.

- Рассмотреть возможность расширения спектра инструментов для софинансирования образования за счет следующих механизмов:
  - Размещение долгосрочного государственного заказа на услуги, в том числе на строительство, поддержание, оснащение объектов, с вовлечением инвестора в качестве исполнителя в тех случаях, когда предполагается компенсация затраченных средств из регионального или федерального бюджета в течение утвержденного срока.
  - Применение налоговых преференций для операторов социальной инфраструктуры, соответствующих критериям объема инвестиций, например временных льгот по налогам на прибыль.
  - Создание механизмов вовлечения бизнеса в финансирование объектов социальной сферы в рамках проектов корпоративной социальной ответственности, например создание специализированных фондов, формируемых за счет пожертвований учреждениям образования и здравоохранения.
- Рассмотреть возможность вовлечения муниципалитета в процесс принятия решений регионального или федерального уровня по вопросам развития социального сектора города.

- Рассмотреть возможности для изменения подхода к финансированию объектов образования и здравоохранения на этапе эксплуатации. Например, для увеличения объемов финансирования можно учитывать специализацию образовательных учреждений и использование передовых методов работы. Кроме того, возможно расширение перечня статей расходов, которые медицинским учреждениям разрешается покрывать за счет средств, получаемых от фонда ОМС.

#### **Для органов местного самоуправления**

- Развивать социальную инфраструктуру в соответствии с соблюдением концепции и сохранением ценностей города, заложенных инициатором.



# Глава 5. Городская среда, транспорт и экология



## Транспортная инфраструктура



При планировании транспортного каркаса города важно учитывать его расположение относительно крупных агломераций и функциональной специализации с целью обеспечения ускоренного экономического роста, а также повышения мобильности жителей и привлекательности города для бизнеса и туризма.



Наличие скоростных транспортных артерий в непосредственной близости существенно ускорит развитие нового города и сделает его привлекательнее для потенциальных жителей.



## Инженерная инфраструктура



Разработка комплексной схемы инженерного обеспечения должна осуществляться в соответствии со стратегией и концепцией нового города для создания высокого качества жизни.



На этапе планирования важно синхронизировать проекты развития инфраструктуры с региональными стратегиями развития ресурсоснабжающих организаций.



## Финансирование транспортной и инженерной инфраструктур



Выбор источника финансирования объектов инфраструктуры необходимо осуществлять с учетом целесообразности, желания инициатора проекта и доступности государственных программ поддержки.



## Жилая недвижимость



Жилая инфраструктура должна отвечать потребностям целевой аудитории и способствовать созданию комфортной и привлекательной городской среды. Важно делать акцент на семейноцентричности и планировать форматы, подходящие для жизни семьи.



Арендное жилье может быть одним из способов привлечения жителей в новый город. Данный формат можно реализовать не только в виде многоквартирных домов, но и в формате апарт-отелей.



### Коммерческая недвижимость



Объекты коммерческой недвижимости и инфраструктуры должны отвечать принципам 15-минутного города.



Важно создавать не только рабочие места, но и пространства для отдыха, занятий спортом, культурного развития.



### Подход к благоустройству и охране окружающей среды



В новом городе особое внимание нужно уделять созданию благоприятной экологической ситуации и высокого качества окружающей среды, повышению уровня экологической ответственности предприятий и самих жителей для устойчивого развития города. Так, только четверо из десяти россиян ставят высокие оценки экологической ситуации в своем регионе (43%).



Успешные примеры новых городов показывают, что широкая интеграция зеленых зон и парков в городскую среду повышает качество жизни и привлекает жителей.



Целесообразно использование возобновляемых источников энергии, систем переработки отходов и водоочистных сооружений, которые снижают негативное воздействие на окружающую среду и улучшают экологическую обстановку в городе.

## 5.1. Транспортная инфраструктура

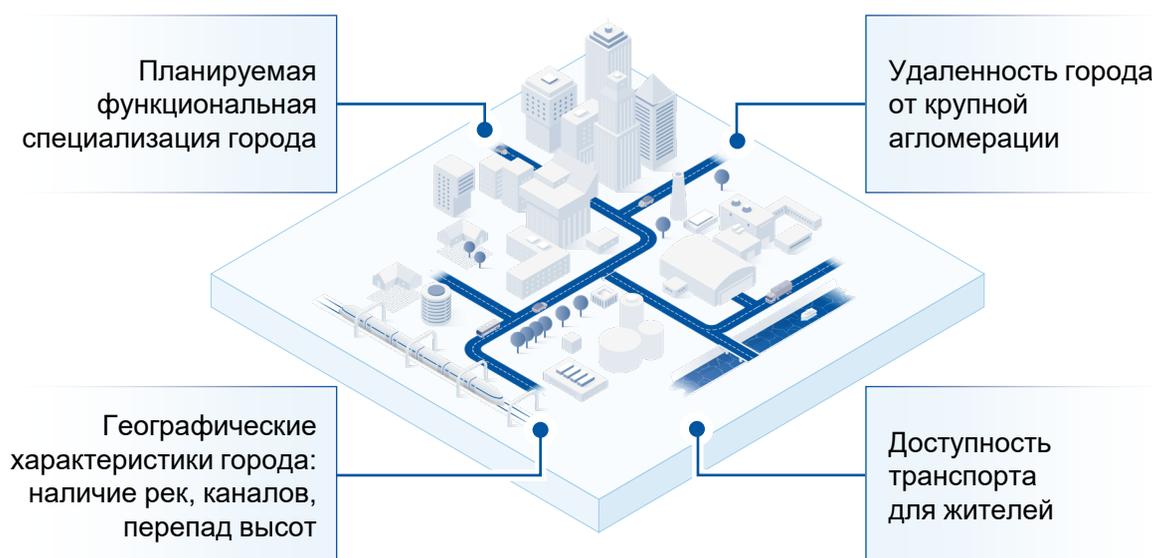
Транспортный каркас представляет собой основную схему развития транспортной системы города. Он должен разрабатываться с учетом ключевых параметров нового города, описанных ниже.

- Связь с агломерацией:
  - Если поблизости есть крупный экономический центр, то при разработке транспортной схемы необходимо учитывать маятниковую миграцию и налаживать дополнительные транспортные связи.
  - Если ядро агломерации находится далеко, то необходимо обеспечить интеграцию с существующей

транспортной инфраструктурой и доступ к важным транспортным узлам.

- Функциональная специализация – планирование транспортной инфраструктуры в зависимости от основного направления развития города: промышленного, туристического и т. п.
- Соответствие концепции – организация работы транспортной инфраструктуры на основе разработанного позиционирования с целью формирования и поддержания представления о городе как о современном, удобном и доступном месте для жизни.

**Рисунок 39.** Оценка факторов для повышения конкурентоспособности города



**Транспортный каркас нового города зависит от его удаленности от крупных агломераций.** Если он расположен рядом с существующим городом, возможна маятниковая миграция на работу и обратно. Это требует особого внимания к связям с соседними городами или ядром агломерации, включая улицы, продолжающие магистрали, и железнодорожные ветки с местными станциями. Также следует продумать междугородние маршруты

общественного транспорта, например автобусное сообщение.

При удаленном расположении нового города от экономического центра необходимо обеспечить его транспортную доступность. В современной России активно строятся скоростные автодороги и железнодорожные магистрали, которые ускоряют развитие нового города и делают его привлекательнее за счет повышения доступности.

Важно интегрировать транспортную систему нового города с такой инфраструктурой.

**Проектирование транспортной инфраструктуры также зависит от функциональной специализации города.** Для туристических и рекреационных центров транспортный каркас лучше планировать вдали от крупных магистралей, но с удобными съездами и доступным общественным транспортом для туристов. В промышленных центрах нужна инфраструктура для пропуска значительных объемов грузов и тяжелого транспорта, связанная с федеральной автодорогой или многопутной железнодорожной веткой.

**Географическое положение города, наличие рек, каналов, перепадов высот, распределение территорий различного назначения и градостроительные ограничения влияют на конфигурацию транспортной системы.** Плотность жилой застройки определяет потребность в местах для хранения автотранспорта, рекомендуемое количество которых – не менее одного машино-места на домохозяйство. Это упрощает повседневную жизнь семей, предотвращает парковку в не предназначенных для этого местах и учитывает потребности в комфортной среде.

Для повышения качества городской среды и формирования здорового образа жизни необходимо **уделять внимание пешеходным и велосипедным связям.** Важно организовывать пешеходные зоны, дворы без машин, места для хранения средств индивидуальной мобильности и специальные парковки, включая перехватывающие.

Проектируя транспортную систему, необходимо **обеспечить доступность и безопасность для маломобильных групп населения.** Нужно предусмотреть пандусы, переходы на одном уровне с дорогой, лифты и подъемные платформы на переходах. Остановки общественного транспорта и опасные участки следует

оборудовать тактильной плиткой. Все тротуары и проходы должны быть достаточно широкими для инвалидных колясок, а транспортные средства – адаптированными для маломобильных граждан, с низким полом и креплениями для колясок.

Рост популярности электромобилей требует расширения сети зарядных станций, что важно учитывать при расчете нагрузок на электросеть. В новом городе следует планировать сеть высокоскоростных станций для частного и общественного транспорта.

Развитию транспортной инфраструктуры могут мешать законодательные ограничения, касающиеся строительства «на перспективу». Городские власти не могут провести дорогу в «чистое поле», хотя это необходимо для будущих объектов. Целесообразно предусмотреть особый статус для новых городов, позволяющий вести опережающее строительство транспортной и инженерной инфраструктур.

Решения о строительстве и финансировании дорог федерального значения принимаются на федеральном уровне. Дороги, связывающие населенные пункты одного региона, находятся в зоне ответственности региональных властей. Улично-дорожную сеть может развивать как муниципалитет, так и инициатор создания города (инвестор). Часто за счет инвестора строятся внутриквартальные дороги.

### Пример Доброграда



Основа улично-дорожной сети Доброграда формируется за счет строительства автодорог регионального и муниципального уровней. В рамках создания второй очереди ВСМ Санкт-Петербург – Казань в Доброграде предусмотрено создание ТПУ. После ввода в эксплуатацию данный ТПУ увеличит доступность Доброграда для соседних регионов, так как откроется возможность для мультимодальных перевозок с использованием ж/д и автобусных вокзалов.

В Доброграде реализована концепция 15-минутного города: все ключевые объекты и поставщики услуг находятся в пределах 15-минутной доступности. Такой подход позволяет свести к минимуму необходимость передвижений в автотранспорте, снизить уровень загазованности и шума, а также улучшить общее качество жизни горожан, предоставляя им легкий доступ к основным услугам и удобствам.

В Доброграде предусмотрена система велосипедно-пешеходных связей, объединяющая основные жилые районы населенного пункта. Наличие данной инфраструктуры позволяет жителям перемещаться внутри города не только на машине, но и пешком.

Генплан Доброграда предусматривает устройство гостевых автостоянок в зоне жилой и общественно-деловой застройки и закрепляет в местных нормативах градостроительного проектирования необходимость обеспечения новой жилой застройки машино-местами во встроенных, встроенно-пристроенных и подземных гаражах и на стоянках в пределах 800 м по принципу «одна квартира – одна машина».

В Доброграде активно развивается инфраструктура для электротранспорта: на сегодняшний день в городе установлены две зарядные станции, совместимые со всеми марками электромобилей, с возможностью зарядки до трех автомобилей

одновременно на каждой, при этом планируется дальнейшее развитие сети инфраструктуры.

Воздушный транспорт представлен аэропортом для малой авиации со взлетно-посадочной полосой длиной 1,1 тыс. м. В аэропорте находятся контрольно-диспетчерский пункт, комната ожидания и ангар для хранения самолетов с заправочной станцией.

В Доброграде за счет средств инициатора построены первые дороги местного значения, внутриквартальные улицы и дороги, а также реконструирован аэропорт для малой авиации.

После создания муниципального образования мероприятия по строительству, содержанию и благоустройству объектов транспортной системы, в том числе улиц городского значения, велосипедно-пешеходных связей, муниципального общественного транспорта, финансируются как за счет муниципального бюджета, так и за счет бюджета инвестора. Муниципальные средства обеспечивают базовый уровень качества поддержания инфраструктуры города, а средства инвестора помогают повысить это качество.

Построенные за счет частных инвестиций дороги местного значения (на уровне поселения) будут безвозмездно переданы муниципалитету для их дальнейшей эксплуатации.

**Рисунок 40.** Доброград, аэропорт



## 5.2. Инженерная инфраструктура

Основная задача строительства инженерной инфраструктуры для нового города – обеспечить формирование среды, качества жизни и ценностей, соответствующих заложенной концепции и стратегическим приоритетам города. При этом очень важно:

- разработать комплексную схему инженерного обеспечения с учетом стратегии развития нового города, его будущей экономической специализации, планируемой максимальной численности населения, доступности магистральных сетей;
- синхронизировать схему инженерного обеспечения будущего города с региональными стратегиями развития сетей для возможности строительства объектов инфраструктуры за счет инвестиционных программ ресурсоснабжающих организаций;
- включить все планируемые объекты инфраструктуры в документы местного, регионального и федерального значения с целью получения возможности участия в программах по поддержке развития инфраструктуры;
- минимизировать площадь инфраструктуры на генплане города – не допустить пересечения защитных зон инженерной инфраструктуры с зонами строительства жилья.

«Первую задачу проектирования города я бы сформулировал так: наличие на разумном расстоянии от будущего поселения магистральных сетей газо- и электроснабжения. Вторая задача – анализ нескольких точек в окрестностях на предмет залегания водоносных слоев».

**Олег Фомин,**  
генеральный директор проекта  
«Доброград»

### Водоснабжение

- **Поставщик ресурсов:** ресурсоснабжающая организация.
- **Ответственные за эксплуатацию:** ресурсоснабжающие организации, органы муниципальной власти.
- **Тарифообразование:** государственное регулирование.

Чистая питьевая вода – один из главных ресурсов, который является неотъемлемой составляющей здорового образа жизни человека. Задача инициатора проекта – обеспечить жителей чистой водой. В связи с этим фактор доступности водных ресурсов должен учитываться при определении места создания нового города.

Вода – это локальный ресурс. Обычно водозабор производится как можно ближе к населенному пункту. Он может осуществляться как из подземных источников (грунтовых вод, артезианских скважин), так и из поверхностных источников, например рек, озер, прудов или водохранилищ. Все зависит от гидрогеологических условий в будущем городе.

Если имеющийся водозабор и водопровод находятся поблизости от будущего населенного пункта, можно обратиться к компании-собственнику и определить возможность водоснабжения нового города за счет подключения к имеющимся сетям. Однако чаще всего для нового населенного пункта нужно строить собственные источники снабжения питьевой водой.

При проектировании системы водоснабжения следует учитывать сроки застройки. Можно предусмотреть строительство локальных систем водоснабжения вместо одного водозабора на весь город.



### Пример Доброграда



В контексте создания города, ориентированного на потребности семьи, наличие чистой воды является не только важным аспектом обеспечения качества жизни его жителей, но и ключевым фактором здоровья и благополучия.



В этой связи обеспечение доступа к качественной воде было одним из основных приоритетов развития инженерной инфраструктуры Доброграда.

Для обеспечения населения чистой водой в Доброграде было принято решение сооружать подземные водозаборные узлы (артезианские скважины) с каждой очередью строительства. Отдельные системы водозабора предусмотрены для гольф-поля и ОЭЗ. Генплан Доброграда также предусматривает магистральные водопроводные сети. Все объекты отнесены к категории объектов местного значения.

### Водоотведение

- **Поставщик ресурсов:** ресурсоснабжающая организация.
- **Ответственные за эксплуатацию:** ресурсоснабжающие организации, органы муниципальной власти.
- **Тарифообразование:** государственное регулирование.

Для оценки общей необходимой мощности системы водоотведения используются нормы водоотведения на человека в сутки, определяемые по действующему СП 31.13330 «Водоснабжение. Наружные сети и сооружения» и по региональным нормативам градостроительного проектирования. Кроме того, принимается во внимание плановая численность населения. Дополнительно учитывается водоотведение промышленных и административных объектов, а также неучтенные расходы воды, зачастую определяемые как доля от максимального расхода воды для жилья.

Рекомендуется выбрать экономически эффективную технологию очистки и возводить очистные сооружения, которые можно вводить в эксплуатацию одновременно с жилыми и другими районами города. Они будут вводиться до ввода первого жилого дома (или любого другого объекта в данной очереди) либо одновременно с ним. Если разместить отдельные станции очистки для каждой очереди застройки невозможно, то следует рассмотреть такую технологию очистки воды, которую можно запускать отдельными блоками. Тогда при вводе в эксплуатацию каждой очереди запускается новый блок очистных сооружений, входящий в единый комплекс. При этом рекомендуется отказаться от локальных очистных сооружений в пользу промышленных.

При проектировании канализационной системы рекомендуется добиться того, чтобы площадь, обслуживаемая самотечной канализационной сетью, была как можно больше. Возможно, из-за особенностей рельефа местности потребуется построить канализационно-насосные станции.

В новом городе должно быть предусмотрено строительство ливневой канализации для эффективного отвода дождевой и талой воды. Это крайне важно для предотвращения затоплений, улучшения экологической ситуации и повышения комфорта и безопасности жителей.

### Пример Доброграда



Для ввода в эксплуатацию жилых объектов в Доброграде были созданы очистные сооружения первой очереди. В их основу легла технология глубокой биологической очистки «Биокси». В процессе эксплуатации стало очевидно, что такие очистные сооружения не способны удовлетворить потребности населенного пункта. При подготовке генерального плана было решено запланировать очистные сооружения промышленного типа – также на основе

технологии глубокой биологической очистки сточных вод. Генеральный план предполагает создание трех сбросных коллекторов очищенных вод и трех районных очистных сооружений – по одному для каждого района города, предусмотренного генпланом. Для очистки сточных вод ОЭЗ предусмотрено создание двух отдельных очистных сооружений. Для обеспечения работы очистных сооружений также предусмотрено строительство двух канализационных насосных станций. Все перечисленные объекты имеют районное значение.

### Электроснабжение

- **Поставщики ресурсов:** энергосбытовые и энергосетевые компании.
- **Ответственные за эксплуатацию:** энергосетевые компании.
- **Тарифообразование:** государственное регулирование.

Практически на всей территории России электрогенерирующие мощности и сеть высоковольтных ( $\geq 220$  кВ) линий передачи электроэнергии объединены в Единую энергетическую систему. Планы развития магистральных линий электроснабжения утверждаются Минэнерго России на несколько лет вперед. В эти планы входит развитие высоковольтных линий электропередачи и строительство необходимых трансформаторных подстанций. Если для снабжения нового города электроэнергией нужно построить выделенную высоковольтную линию электропередачи, то соответствующую инфраструктуру необходимо включить в план развития Единой энергетической системы России, а также в схемы и программы развития электроэнергетических систем России (СиПР ЭЭС).



При проектировании инфраструктуры электроснабжения нового города важно учесть тренды в области развития электротранспорта и изначально заложить в проект станции высокоскоростной зарядки как для частного, так и для общественного электротранспорта.



Для строительства таких станций можно воспользоваться существующими мерами поддержки<sup>36</sup>.

### Пример Доброграда



Инициатор проекта построил первые трансформаторные подстанции для питания электричеством. Дальнейшее развитие города планируется за счет увеличения мощности станции питания путем установки дополнительных трансформаторов. Генпланом Доброграда предусмотрено строительство трех станций питания и трех участков ЛЭП регионального значения. Кроме объектов регионального значения, генплан предусматривает строительство объектов местного значения: ТП 10/0,4 кВ (количество определено только для первого района строительства, для других районов оно будет уточняться), распределительных подстанций, сетей электроснабжения 10 кВ.

### ЛАЙФХАК

Доброград очень внимательно следит за тем, чтобы охранные зоны инженерных сетей не попадали на территорию земельных участков, отведенных под ИЖС, под кварталы застройки или под какое-то другое строительство, потому что это в той или иной степени обременение права собственности.



36. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/navigator\\_mer\\_podderzhki\\_elektrotransporta/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/navigator_mer_podderzhki_elektrotransporta/)

### Газоснабжение

- **Поставщик ресурсов:** ПАО «Газпром» (ООО «Газпром межрегионгаз»).
- **Ответственный за эксплуатацию:** ООО «Газпром межрегионгаз».
- **Тарифообразование:** государственное регулирование.

Для технологического присоединения к магистральным газопроводам заявитель должен подать заявку исполнителю. Исполнителем в большинстве случаев будет ПАО «Газпром» или его дочерние компании. Обязательное условие для развития сети магистральных газопроводов нового города – его включение в федеральную программу.

должны быть предусмотрены генеральным планом населенного пункта, на основе которого создается схема теплоснабжения.

Для города с численностью населения порядка 50 тыс. жителей строительство больших котельных или ТЭЦ не требуется. Может быть достаточным строительство небольших районных котельных, которые могут быть органично встроены в ландшафт. Кроме котельных с относительно низкой мощностью для отопления малоэтажной индивидуальной застройки, можно предусмотреть индивидуальное отопление с использованием газа, электроэнергии или «чистых» источников энергии, таких как, например, тепловые насосы.

### Пример Доброграда



В рамках газификации Доброграда было определено несколько точек подключения к магистральным газопроводным сетям и предусмотрено строительство соответствующей газораспределительной системы. Для подключения была выбрана существующая магистраль высокого давления. Генплан предусматривает строительство различной газовой инфраструктуры. К объектам регионального значения относятся два межпоселковых газопровода высокого давления, к объектам районного значения – три газопровода высокого давления и газорегуляторные пункты, а к объектам местного значения – шесть участков газопровода среднего давления.

### Пример Доброграда



Для малоэтажной и среднеэтажной застройки в Доброграде принята централизованная схема теплоснабжения от двух котельных общей мощностью 160 Гкал/ч. Теплоснабжение абонентов осуществляется через индивидуальные тепловые пункты, отопление и вентиляция – по независимой схеме с использованием водоводяных подогревателей, горячее водоснабжение – по закрытой схеме с использованием пластинчатых подогревателей. Схема теплоснабжения застройки двухтрубная, предусматривает строительство двух магистральных участков от каждой котельной.

### Теплоснабжение

- **Поставщик ресурсов:** ресурсоснабжающая компания.
- **Ответственные за эксплуатацию:** ресурсоснабжающие организации, органы муниципальной власти.
- **Тарифообразование:** государственное регулирование.

Оптимальный способ обеспечения нового города теплом – строительство собственной котельной. Такие объекты

### Сети связи

- **Поставщики ресурсов:** провайдеры услуг предоставления доступа к сети Интернет и мобильной связи.
- **Ответственный за эксплуатацию:** частный инвестор.
- **Тарифообразование:** рыночные механизмы.

При планировании обеспечения населенного пункта сетями связи следует учесть потребности в следующих услугах:

- 1) телефонизация (с учетом количества абонентов фиксированной телефонной связи; в современных условиях можно ориентироваться на количество абонентов мобильной связи);
- 2) радиофикация (точки приема радиовещания и системы оповещения ГО и ЧС);
- 3) прием телевизионного вещания;
- 4) доступ к сети Интернет (телематические услуги);
- 5) диспетчеризация инженерного оборудования и лифтов в жилых и общественных зданиях с учетом количества объектов диспетчеризации.

Наиболее важными в современном мире сетями связи являются сети широкополосного доступа к интернету и сети мобильной связи.

Для сетей мобильной связи потребность в базовых станциях зависит от необходимой площади покрытия сотовой связью.

### ЛАЙФХАК

Вышки мобильной связи можно маскировать под элементы городского дизайна, например фонарные столбы, деревья, с целью сохранения внешнего облика ландшафта.

Распределительную сеть рекомендуется реализовать отдельно для сети диспетчеризации и сетей связи. В генплане необходимо предусмотреть расположение диспетчерских пунктов.

В современных условиях рекомендуется закладывать оптоволоконные линии связи непосредственно до квартир. Но если планируется создать конкуренцию между несколькими поставщиками услуг широкополосного доступа, то можно

предусмотреть прокладку соответствующей кабельной канализации связи, чтобы облегчить последующую прокладку и эксплуатацию сетей связи.

### Пример Доброграда



В Доброграде планируется создать двухуровневую ВОЛС по технологии PON. Сеть диспетчеризации выполнена отдельно по той же технологии. Кроме нее предусмотрено создание головного городского и районных пунктов диспетчеризации. Магистральные сети планируется реализовать по кольцевой схеме, обеспечивающей резервирование сети при повреждении кабелей. Ответвления от магистральных колец заканчиваются в оптических распределительных шкафах, отвечающих за коммутацию конечных абонентов.

В Доброграде для сохранения эстетики городской среды было определено следующее требование к размещению базовых станций: они должны быть замаскированы под деревья.



Таким образом, на его территории распознать в объекте базовую станцию для непосвященного жителя затруднительно.

## 5.3. Финансирование транспортной и инженерной инфраструктур

**Возможные источники финансирования:** федеральные проекты и программы, региональный бюджет, муниципальный бюджет, концессия, частные инвестиции.

Дополнительные возможности для создания жилищной, коммунальной, социальной и других инфраструктур будут сформированы в рамках нового национального проекта «Инфраструктура для жизни», в который будет включено восемь федеральных: «Развитие населенных пунктов», «Новые жилищные возможности», «Ипотека», «Городская среда», «Обновление жилищного фонда», «Модернизация коммунальной инфраструктуры», «Инфраструктурное меню», «Новый ритм строительства».

Исходя из факторов целесообразности, решения инициатора проекта, доступных программ государственной поддержки, принимается решение о выборе того или иного источника финансирования. Привлечение средств на строительство инфраструктуры, в первую очередь внешней, через государственные программы необходимо для того, чтобы стоимость квадратного метра жилья оставалась доступной и не увеличивалась из-за частных инвестиций в соответствующие проекты.

### Транспортная инфраструктура

Решения о строительстве и финансировании дорог федерального значения принимаются на федеральном уровне. Дороги, связывающие населенные пункты одного региона, находятся в зоне ответственности региональных властей. Улично-дорожную сеть населенного пункта может развивать как муниципалитет, так и инициатор создания города (инвестор). Часто за счет инвестора строятся внутриквартальные дороги.

### Пример Доброграда



В Доброграде за счет средств инициатора построены первые дороги местного значения, внутриквартальные улицы и дороги, а также реконструирован аэропорт для малой авиации.

После создания муниципального образования мероприятия по строительству, содержанию и благоустройству объектов транспортной системы, в том числе улиц городского значения, велосипедно-пешеходных связей, муниципального общественного транспорта, финансируются как за счет муниципального бюджета, так и за счет бюджета инвестора. Муниципальные средства обеспечивают базовый уровень качества поддержания инфраструктуры города, а средства инвестора помогают повысить это качество.

Построенные за счет частных инвестиций дороги местного значения (на уровне поселения) будут безвозмездно переданы муниципалитету для их дальнейшей эксплуатации.

### Инженерная инфраструктура

**Водоснабжение** зачастую недостаточно привлекательно для частного инвестора из-за высокой стоимости строительства инфраструктуры, высоких требований к качеству воды и других рисков, связанных с предоставлением этой услуги. Необходимо заранее просчитать маржинальность данного вида бизнеса и исходя из этого определять источники финансирования.

Водозаборный узел и сеть водопровода могут строиться за счет инвесторов, например застраивающих отдельные очереди, либо за счет муниципалитета, в частности с привлечением средств федерального бюджета.



За **водоотведение** чаще всего отвечают те же организации, которые осуществляют водоснабжение. Очистка воды также может производиться локально. Следует запросить у местных компаний информацию о том, можно ли подключиться к имеющейся хозяйственно-бытовой и ливневой канализации. Если такой возможности нет, целесообразно построить канализационную сеть и очистные сооружения с привлечением государственных средств и заложить соответствующие объекты в документы по территориальному планированию, отнеся их к объектам местного значения. Кроме того, можно построить локальные очистные сооружения и канализационную сеть за счет инвесторов.

С точки зрения обеспечения **электроснабжением** для инвестора, строящего жилые или промышленные объекты на территории нового города, будет оптимально, если питающая город подстанция, а также все линии электропередачи, начиная с отпаек от магистральных ЛЭП и заканчивая линиями электропередачи до микрорайонных ТП, а также линии питания уличного освещения и архитектурно-художественной подсветки зданий будут строиться в рамках инвестиционной программы сетевых компаний. В таком случае стоимость строительства капитальной инфраструктуры будет учтена в тарифе для муниципалитета и населения.

В части газоснабжения исполнителем в большинстве случаев является ПАО «Газпром» или его дочерние компании.

**Теплоснабжение** – более привлекательный бизнес для инвестора, чем водоснабжение и водоотведение.



Поэтому инвестор может построить котельные и впоследствии самостоятельно их эксплуатировать. Также котельные могут быть построены муниципалитетом с привлечением инвестора в рамках муниципально-частного партнерства.

Для присоединения к **сетям беспроводной связи** необходимо взаимодействие с одним или несколькими федеральными мобильными операторами для строительства ими инфраструктуры.

Для услуг проводной передачи данных необходимо совместно с локальным оператором подключиться к ближайшему скоростному шлюзу с соответствующей пропускной емкостью канала, который позволит обеспечить на всей территории города качественный сигнал интернета.

#### Пример Доброграда



На первом этапе строительства Доброграда все инвестиции в строительство инфраструктуры для водоснабжения были частными, в том числе за счет инвестора строился водозаборный узел. После было решено, что водоканал должен на 90% принадлежать МУП «Водоканал», которое и будет заниматься его обслуживанием.

**Водоотведение** и строительство очистных сооружений для первой очереди осуществлялось за счет инвестора. Включение всех объектов инфраструктуры в генплан в качестве объектов местного значения позволило муниципальному образованию получить инфраструктурный бюджетный кредит на строительство магистральных сетей водоотведения, очистных сооружений и коллектора очищенных вод.

**Электропитание** первой очереди застройки осуществлялось от имеющейся трансформаторной подстанции. Инициатор проекта обратился в ПАО «Россети» по стандартной процедуре, получил технические условия на подключение и построил сети за свой счет. В дальнейшем было достигнуто соглашение о партнерстве с ПАО «Россети», по которому предприятие в рамках собственной инвестиционной программы построило станцию питания и подвело к ней магистральные сети 110 кВ. Кроме того, в рамках соглашения ПАО «Россети» выкупило существующую инфраструктуру электроснабжения.

Стоит отметить, что в случае с Доброградом энергосбытовая компания впервые взяла на обслуживание все объекты энергетической инфраструктуры до «последней мили», включая линии питания уличного освещения и архитектурно-художественной подсветки зданий.

Для **газоснабжения** нового города с ПАО «Газпром» была достигнута договоренность, в рамках которой «Газпром» реализует свой план развития, а Доброград получает дополнительные точки подключения. При этом «Газпром» учитывает потребности в газе, заложенные генпланом города.

Котельные и сети **теплоснабжения** в Доброграде были построены инвестором на собственные средства, он же их эксплуатирует.

Для обеспечения **беспроводной связи** в Доброграде было принято решение о создании собственного коммерческого провайдера услуг, подключенного к информационным центрам операторов связи. Тарифы на эти услуги государственному регулированию не подлежат. В Доброграде тариф на доступ в интернет установлен на уровне медианного значения по рынку.

«Здесь от нас требовались обычные бизнес-решения. Мы провели подсчеты, и наша модель показала, что интернет-провайдер нам интересен. Поэтому мы выкупили все сети. Таким образом, интернет-провайдер у нас свой. Это „Доброград телеком“ – небольшая компания, работающая с конца прошлого года. Теперь мы можем обслуживать и бизнес, и любую „последнюю милю“».

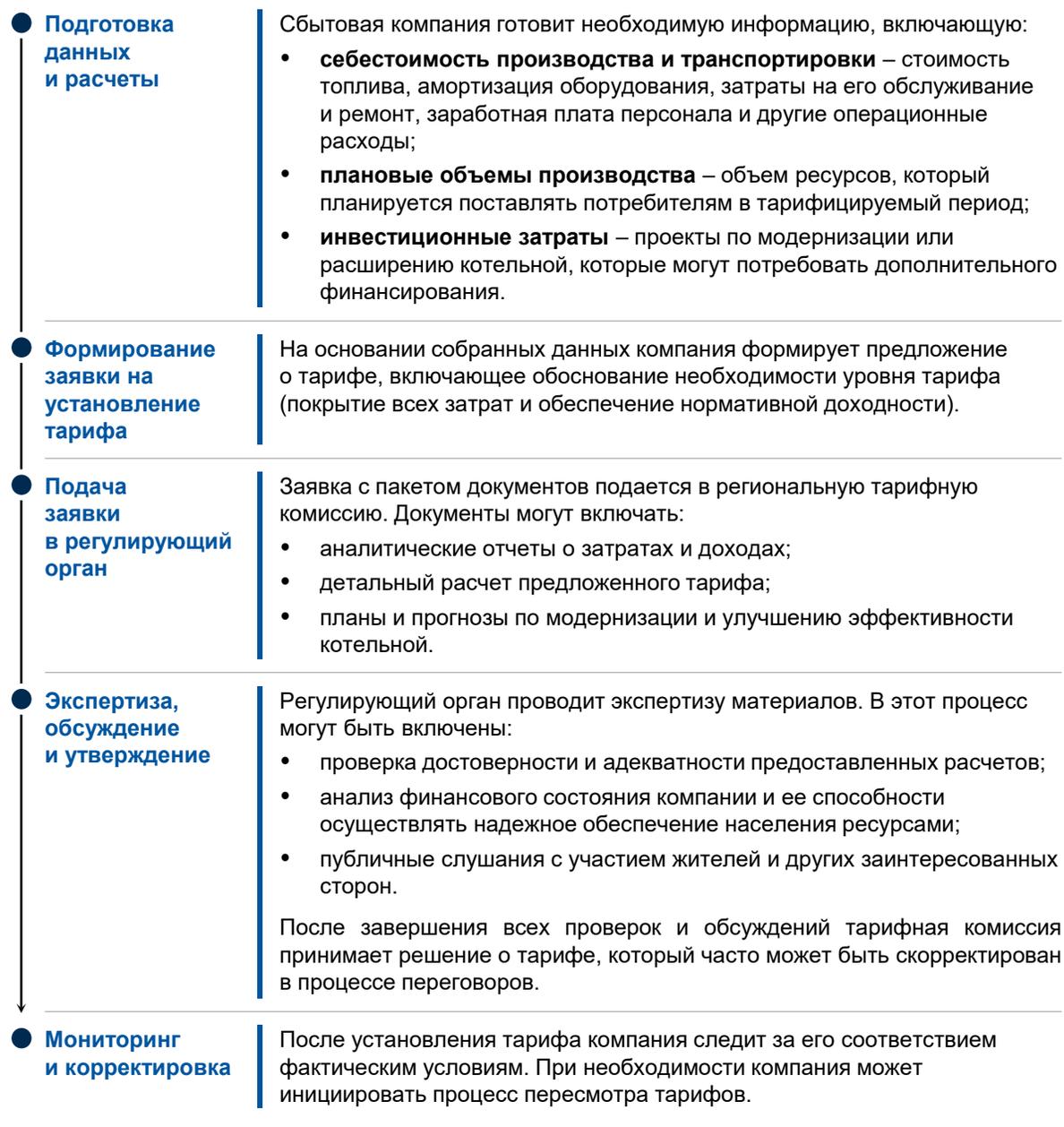
**Олег Фомин,**  
генеральный директор проекта  
«Доброград»

## Тарифная политика

В Российской Федерации тарифы регулирует Федеральная служба по тарифам, Федеральная антимонопольная служба и региональные тарифные комиссии.

Процесс определения тарифа в целом одинаков для любых услуг и ресурсов. Он требует активного взаимодействия с регулирующими органами, а также детального планирования и расчетов со стороны компании.

### Рисунок 41. Процесс определения тарифа



Между регулированием тарифов на электроэнергию и регулированием тарифов на водоснабжение, водоотведение и теплоснабжение есть ряд различий.

Порядок определения ценообразования в сфере водоснабжения, водоотведения и теплоснабжения, а также электроэнергии определяется Правительством Российской Федерации.

## 5.4. Жилая недвижимость

При планировании объектов жилой недвижимости ключевая задача заключается в соблюдении концепции и принципов развития нового города. Жилая инфраструктура должна отвечать потребностям целевой аудитории и способствовать созданию комфортной и привлекательной городской среды. Так, например, если новый город закладывает в качестве принципов ориентацию на интересы семьи, то подавляющее количество жилья должно отвечать потребностям семейной аудитории, предоставляя просторные квартиры с несколькими спальнями, доступные и безопасные детские площадки, образовательные учреждения в пешей доступности, зоны отдыха и зеленые пространства, удобные парковые и спортивные комплексы, развитую инфраструктуру для детского досуга и кружков.

Состав и формат жилой недвижимости определяются при разработке концепции и генерального плана нового города. Определение параметров жилых объектов включает несколько этапов:

- расчет минимально необходимого объема жилой застройки;
- определение типов и форматов жилья;
- определение очередности застройки.

### Расчет минимально необходимого объема жилой застройки

Для расчета требуемой площади жилых помещений нужно отталкиваться от целевой численности населения города и норм обеспеченности жильем на одного человека. Согласно Указу о национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, обеспеченность населения жильем должна составить не менее 33 кв. м на человека к 2030 г. и не менее 38 кв. м к 2036 г. Так, например, градостроительный потенциал для города населением 50 тыс. человек составит 1,9 млн кв. м (согласно

Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года, градостроительный потенциал РФ должен составлять 502 млн кв. м).

### Определение типов и форматов жилья

Следующий этап – определение типов жилой застройки на основе потребностей будущих жителей, концепции города и принципов функционального зонирования.

Различают несколько типов зон жилой застройки.

- Зоны застройки многоквартирными домами:
  - многоэтажными – девять этажей и более;
  - среднеэтажными – от пяти до восьми этажей, включая мансардный;
  - малоэтажными – до четырех этажей, включая мансардный.
- Зона застройки блокированными жилыми домами – малоэтажная жилая застройка с блокированными боковыми стенами, например таунхаусы.
- Зона застройки отдельно стоящими индивидуальными жилыми домами с приусадебными земельными участками.

При определении форматов жилья необходимо предусмотреть разнообразие предложений, чтобы удовлетворить потребности различных категорий населения нового города. Для этого следует ориентироваться на целевой портрет жителя и ключевые группы населения (молодые специалисты, семьи с детьми, пожилые люди и т. д.), выявив их предпочтения в отношении жилья.

Для каждого сегмента целевой аудитории необходимо предусмотреть свой продукт, например определить среднюю площадь квартир в многоквартирных домах, планировки (стандартные или евро),



объемно-планировочные решения. Также следует обеспечить возможности для автоматического управления климатическими системами, системами освещения и безопасности, предусмотреть дополнительные сервисы со стороны управляющей компании.

Кроме того, при проектировании многоквартирных домов стоит учитывать следующие современные решения, которые могут служить дополнительным фактором привлечения жителей в город:

- **Увеличенная высота потолков** (от 3 до 5,5 м). Позволяет реализовать двухуровневую планировку и в целом по-новому взглянуть на организацию пространства.
- **Квартиры с террасами.** Позволяют проводить досуг и отдыхать на свежем воздухе не выходя из дома. Такие решения наиболее актуальны в малых городах со сравнительно благоприятной экологической обстановкой.
- **Увеличенные оконные проемы.** Визуально расширяют пространство и улучшают видовые характеристики, что особенно важно для жизни в городах с сохраненным природным ландшафтом.
- **Умное зонирование квартир,** например создание мастер-спален, гардеробных и других функциональных пространств для хозяев и гостей, – особенно важное решение для семей с детьми.
- **Формат многоквартирных клубных домов.** Одно из решений, которые обеспечивают шаговую доступность различных услуг (занятия спортом, уход за собой и т. д.) и положительно сказываются на установлении дружеских отношений с соседями.
- **Соседский центр.** Многофункциональное общественное пространство, где жители могут проводить совместный досуг, например организовывать тематические кружки, мастер-классы, лекции, спортивные мероприятия или мероприятия на территории детского клуба.

### Определение очередности застройки

После расчета необходимого объема жилья и определения его типа и форматов необходимо разработать генеральный план и определить очередность жилой застройки города. Должна быть определена последовательность застройки функциональных зон с учетом планов социально-экономического развития города, например этапности строительства крупных промышленных объектов и необходимости обеспечения жильем специалистов, а также в зависимости от предполагаемой динамики заселения города жителями и темпов продаж недвижимости.

При проектировании зон жилой застройки расчеты следует производить в соответствии с нормативами, указанными в своде правил СП 42.13330.2016 «Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений» (утв. Приказом Минстроя России от 30.12.2016 № 1034/пр) – актуализированной редакции СНиП 2.07.01-89\*, – и другими федеральными и региональными нормативами в градостроительной сфере.

### Пример Доброграда



Целевая численность населения в Доброграде была определена на уровне 50 тыс. человек. Доброград создается как преимущественно малоэтажный город, где комфортно жить всем группам населения. Согласно концепции и мастер-плану, обеспеченность населения жильем составляет 35 кв. м на человека, а градостроительный потенциал определен на уровне 1,3 млн кв. м.

Форматы жилья в городе зависят от функциональности перечисленных ниже микрорайонов.

- **Усадебный** – преимущественно малоэтажная застройка: индивидуальные жилые дома и таунхаусы, небольшое количество среднеэтажной застройки (пять этажей). Особенностью данного

микрорайона является то, что владельцы участков ИЖС могут самостоятельно определять формат и размеры жилья в рамках установленных ограничений, включая архитектурный код Доброграда.

- **Светский** – преимущественно среднеэтажная застройка (от пяти до девяти этажей); небольшое количество малоэтажной застройки, преимущественно таунхаусы.
- **Активный** – многоэтажная застройка (более девяти этажей).

На основе разработанного мастер-плана города и с учетом площади территории, отведенной под строительство жилья, а также планируемой численности населения были определены ТЭП жилой недвижимости, реализация которых была распределена во времени в зависимости от очередности строительства.

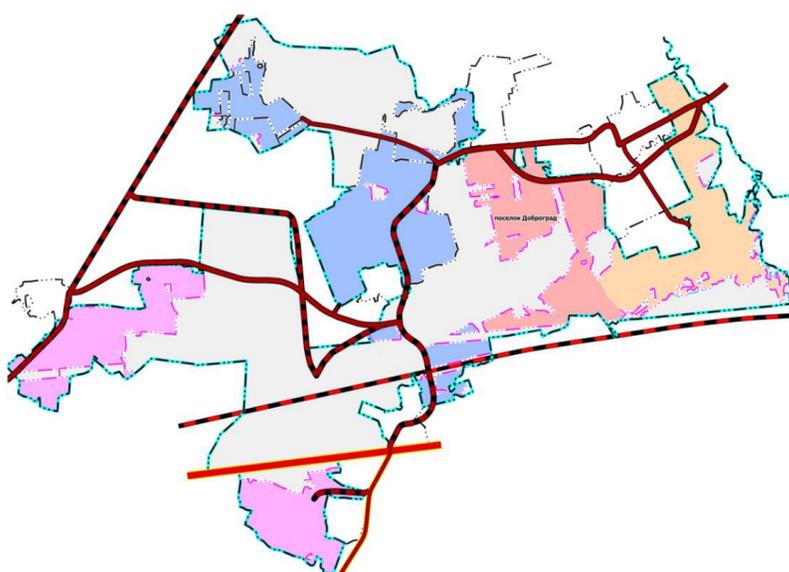
Строительство жилой недвижимости в первом микрорайоне было

синхронизировано с планами по развитию социальной инфраструктуры (комплекс частного дошкольного и школьного образования «МИР», муниципальные школа и детский сад, а также физкультурно-оздоровительный комплекс) и планируемым темпом заселения города. В городе предусмотрена очередность последующего строительства жилой недвижимости, однако она может корректироваться исходя из внешних условий.

«Недвижимость в Доброграде учитывает разный состав семьи, разные сценарии жизни и разные цели покупки».

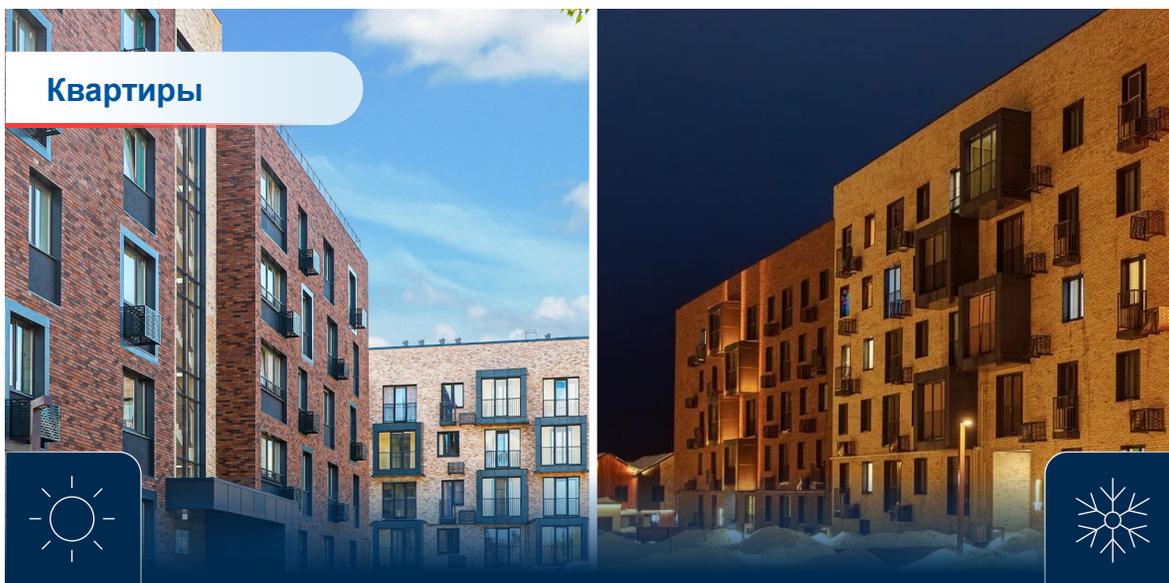
**Елена Устинова,**  
директор по маркетингу и продажам  
«Доброград-Девелопмент»

**Рисунок 42.** Генеральный план Доброграда, условное разделение планировочных районов



- Район «Восточный» состоит из селитебной территории 1-й очереди строительства и дополнительных территорий, включенных в границы населенного пункта в северо-восточной части поселка.
- Район «Центральный» состоит из селитебных территорий 2-й и 4-й очередей строительства и включает в себя весь участок будущего центрального парка.
- Район «Западный» состоит из селитебных территорий 3-й и 6-й очередей строительства и включает в себя территории для размещения объектов общественно-делового назначения, расположенные в юго-западной части поселка.
- ОЭЗ ППТ «Доброград-1».

Рисунок 43. Доброград, многоквартирные дома



Представлены одно-, двух- и трехкомнатные квартиры



Площадь квартир – от **42** до **90** кв. м



Малозэтажные дома высотой от трех до пяти этажей

Рисунок 44. Доброград, таунхаусы



Площадь таунхаусов – от **80** до **160** кв. м



Опционально: гараж, терраса, собственный двор с участком

Рисунок 45. Доброград, индивидуальное жилищное строительство



Подведены все необходимые центральные коммуникации



Индивидуальные планировочные решения

«В Доброграде представлена вся огромная ассортиментная матрица недвижимости, которая только возможна. И любой человек, который сюда переезжает, может выбрать тот тип недвижимости, который подходит его семье и соответствует его задачам».

**Елена Устинова,**  
директор по маркетингу и продажам  
«Доброград-Девелопмент»

### Арендное жильё



Арендное жильё может стать дополнительным фактором, привлекающим в город новых жителей.

Оно позволяет удовлетворять потребности широкого круга людей, которые либо не имеют достаточных средств для выплаты первоначального взноса по ипотеке, либо не планируют приобретать квартиру в собственность.

Можно выделить несколько типичных ситуаций, в которых аренда жилья предпочтительна:

- Крупные компании предоставляют арендные квартиры своим сотрудникам, часто в рамках релокационных пакетов.
- Жители, купившие квартиру на первичном рынке и ожидающие окончания строительства, могут использовать арендное жильё.
- Люди, предпочитающие путешествовать и посещать разные города, выбирают аренду квартир, чтобы остаться в городе на несколько месяцев, а затем двинуться дальше.
- Граждане, пока не имеющие возможности приобрести недвижимость в собственность, но желающие жить в городе.
- «Цифровые кочевники» – люди, которые работают удаленно, преимущественно в сфере ИТ, и ведут мобильный образ жизни.

Арендное жилье можно реализовать не только в виде многоквартирных домов, но и в формате апарт-отелей. Преимущество последних заключается в том, что они предоставляют сервис гостиничного уровня и стоимость аренды относительно невысока (по сравнению с квартирами).

### Пример Доброграда



Доброград использует инструмент арендного жилья для привлечения в город квалифицированных кадров, особенно врачей и учителей на первоначальном этапе. В зависимости от квалификации сотрудника и состава его семьи подбирается тип жилья и его площадь.

Арендное жилье было возведено на средства частного инвестора.

### Определение механизмов управления жилым фондом, его поддержки и развития

Для управления жилой недвижимостью чаще всего выбираются управляющие компании. Они следят за состоянием общедомового имущества (подъездов, лифтов и пр.), обслуживают его и могут выступать посредниками между жильцами и поставщиками ресурсов. Основным документ, регулирующий деятельность управляющих компаний, – Жилищный кодекс РФ.

### Пример Доброграда

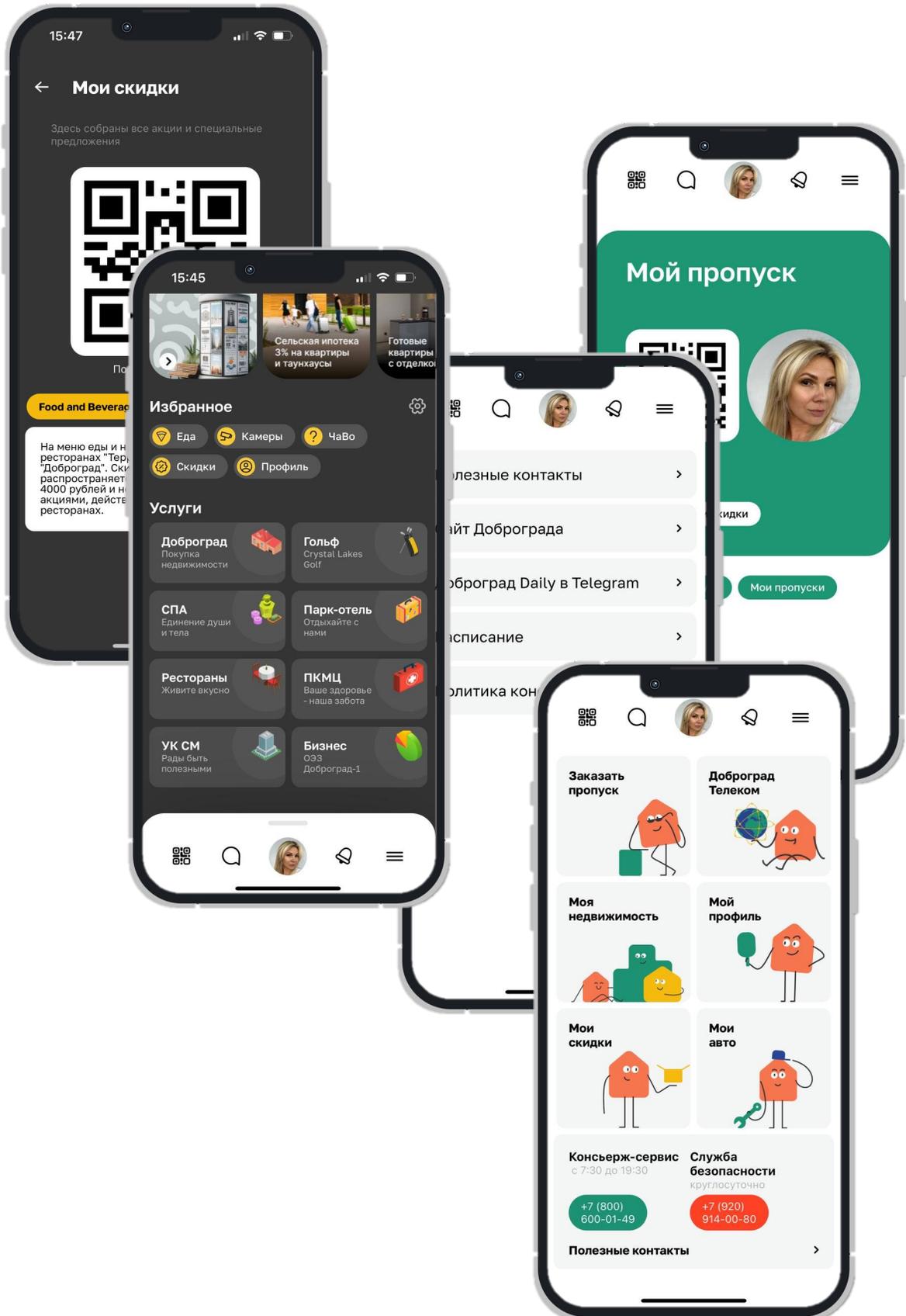


Управляющая компания Доброграда не только обслуживает дома и взаимодействует с поставщиками ресурсов, но и обеспечивает безопасность жителей, то есть является городской службой безопасности, а также занимается благоустройством общественных пространств. Среди используемых инструментов обеспечения безопасности выделяются биометрическая пропускная система, постоянное видеонаблюдение на территории и регулярное патрулирование территории силами собственной службы охраны.

УК Доброграда использует цифровые инструменты и механизмы для взаимодействия с собственниками жилой недвижимости, включая собственное мобильное приложение, которое охватывает следующие услуги:

- передача показаний счетчиков и оплата услуг ЖКХ одним нажатием;
- заказ пропусков на территорию города для автомобилей гостей;
- чат с городским консьерж-сервисом;
- просмотр трансляции с городских общественных камер;
- заказ еды из ресторанов Доброграда;
- специальные предложения для жителей (отели, рестораны и пр.);
- доступ к разделу «Афиша» и расписанию движения общественного транспорта;
- доступ к контактной информации всех необходимых служб.

Рисунок 46. Примеры экранов приложения «Доброград»



## 5.5. Коммерческая недвижимость

При планировании объектов коммерческой недвижимости в новом городе необходимо создавать среду, соответствующую его основным принципам и концепции. Важно стремиться к тому, чтобы все ключевые объекты и поставщики услуг находились в пределах шаговой доступности, согласно концепции 15-минутного города. Для этого требуется равномерно размещать торговые, развлекательные и офисные центры по всему городу.

Кроме того, при проектировании коммерческой недвижимости следует учитывать разнообразные сценарии жизни в городе: не только предоставлять рабочие места, но и создавать пространства для отдыха, спорта, образования и культуры.



Необходимо разрабатывать многофункциональные комплексы, которые могут адаптироваться под различные потребности жителей – от кафе и магазинов до кинотеатров и спортивных залов. Это создает динамичную и функционально насыщенную среду, где жители могут не только работать, но и проводить досуг, получая все необходимое в шаговой доступности от дома.

При строительстве новых городов рекомендуется уже на ранних этапах планировать развитие туристической сферы с учетом ее важности для концепции города. В зависимости от роли туризма и величины прогнозируемого туристического потока планируются объем номерного фонда и виды объектов, например гостиницы номерного типа или отдельно стоящие домики. Также следует учитывать разную продолжительность пребывания туристов и посетителей города, предусматривая возможности для длительного пребывания (свыше 1 месяца) в объектах размещения, например за счет организации сервисных апартаментов в гостиницах.

### Пример Доброграда



В Доброграде строительство объектов коммерческой недвижимости началось с отеля LAKE и ресторана. Такой подход помог потенциальным жителям города провести в нем несколько дней, погрузиться в его атмосферу и самостоятельно изучить городскую среду. На следующем этапе появились коттеджные дома Village и ресторан «Терраса», а впоследствии к ним добавился отель GRAND.

Кроме того, в Доброграде ведется строительство торгового комплекса площадью 3 тыс. кв. м. Строительство торговых площадей осуществляется за счет стороннего инвестора, а управление недвижимостью Центр развития оставляет за собой. Это необходимо для того, чтобы успешно реализовать концепцию развития города в долгосрочной перспективе.

Рисунок 47. Доброград, гостиничные комплексы

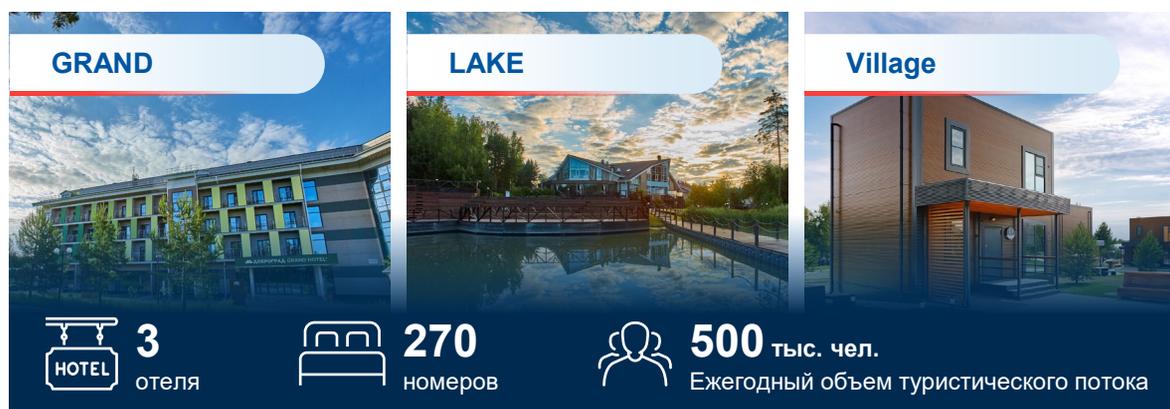
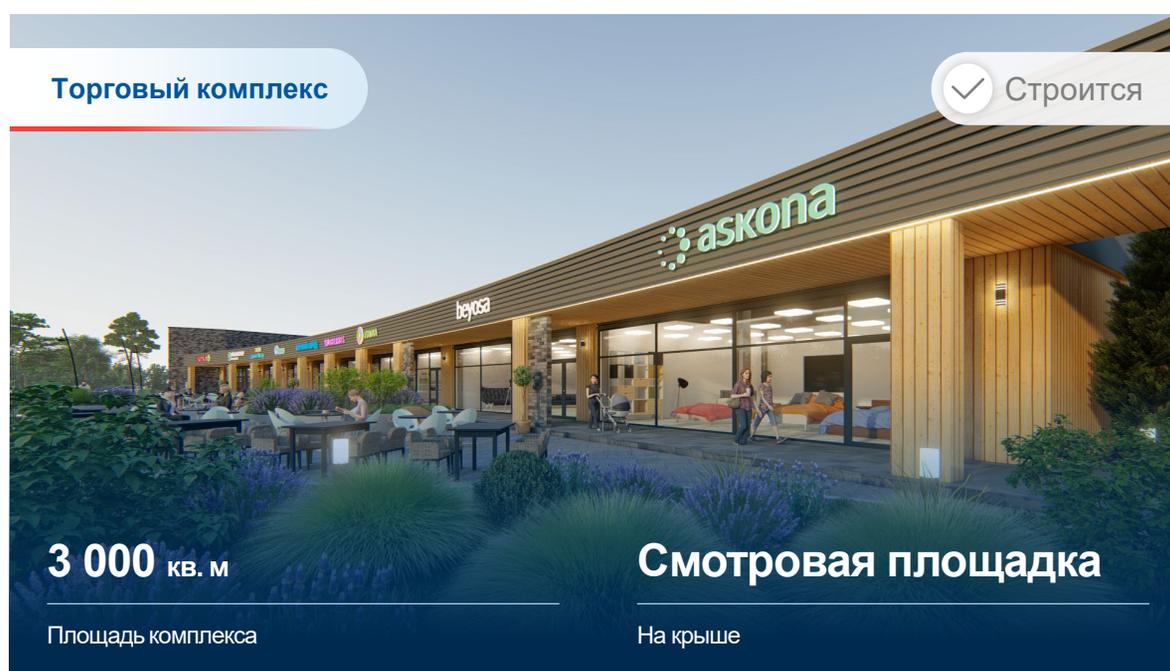


Рисунок 48. Доброград, объекты общественного питания



Рисунок 49. Доброград, торговый комплекс



## 5.6. Подход к благоустройству и охране окружающей среды

Новые города, созданные с учетом последних достижений в области урбанистики и экологии, имеют уникальные преимущества перед традиционными городскими агломерациями. Плохая экология в крупных городах, загрязнение воздуха и высокий уровень шума заставляют многих горожан искать новые места для жизни. Так, например, 90% респондентов оценили фактор плохой экологии и климата как причину принятия решения о переезде из города на периферию<sup>37</sup>. Поэтому новые города необходимо с самого начала планировать согласно принципам устойчивого развития – от широкого использования возобновляемых источников энергии до создания зеленых зон и доступных общественных пространств. Создание городов новой формации также напрямую отвечает национальным целям России, способствуя обеспечению экологического благополучия и формированию комфортной и безопасной среды для жизни.

Для городов нового образца экологический фактор может стать одним из ключевых элементов позиционирования в связи с применением новых подходов к проектированию и реализации проектов, в частности с использованием экологически чистых строительных материалов, принятием мер для минимизации количества выбросов, сохранением территориальных особенностей окружающей среды.

Планирование объектов благоустройства в новых городах должно отвечать запросам будущего населения и опираться на следующие принципы:

- **Социальная инклюзивность.** Объекты благоустройства должны быть доступны и удобны для всех групп населения, включая детей, пожилых людей и людей

с ограниченными возможностями.

- **Технологическая интеграция.** Необходимо запланировать возможность внедрения современных технологий, таких как, например, интернет вещей, для умного управления объектами благоустройства.
- **Экологичность.** Благоустроенная территория должна включать в себя достаточное количество озелененных зон, парков и других природных объектов.

Благоустройство общественных пространств должно отвечать принципам многофункциональности, учитывая потребности семей разных поколений, и поддерживать здоровый образ жизни



через разнообразное озеленение и создание зон для активного и спокойного отдыха. В частности, необходимы следующие объекты:

- места для занятий спортом, в том числе всей семьей, например площадки для уличных тренировок, зоны для фитнеса и йоги, теннисные корты, дорожки для бега, велосипедные маршруты;
- детские площадки для разных возрастных групп;
- зоны отдыха, прогулочные маршруты, площадки для барбекю;
- общественные зоны, оборудованные Wi-Fi;
- многоуровневое ландшафтное озеленение;
- приватные зеленые зоны (так называемые зеленые кабинеты) – огороженные плотным высоким кустарником небольшие пространства для одного-двух человек, где можно уединиться, поработать на свежем воздухе или просто посидеть и расслабиться в окружении цветов;

37. По данным исследования «Внутрироссийская миграция молодежи: повышение привлекательности малых городов», проведенного Институтом экономики роста им. П. А. Столыпина для СЗФО 14 ноября – 22 декабря 2023 г.

- общественные пространства на кровлях для спорта и отдыха;
- малые архитектурные формы (беседки, качели и пр.).

Правила благоустройства устанавливаются органами местного самоуправления. Методические рекомендации по созданию правил благоустройства на муниципальном уровне утверждены Приказом Минстроя России № 711/пр от 13.04.2017.

### Пример Доброграда



В Доброграде объекты благоустройства проектировались на этапе создания мастер-плана. Одной из ключевых задач при этом было воплотить миссию «Город для трех поколений одной семьи». Поэтому работа по созданию комфортной среды для жителей любого возраста велась сразу в нескольких направлениях.

На территории Доброграда располагаются самые разные объекты благоустройства, включая детские и спортивные площадки, парки, скверы, бульвары, аллеи. Также предусмотрено несколько рекреационных зон с целым рядом малых архитектурных объектов, таких как фонтаны, бассейны, лестницы, пандусы, беседки, светильники.

Помимо специализированных служб, к благоустройству и озеленению города привлекаются также его жители.

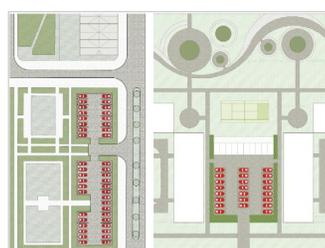
### ЛАЙФХАК

В 2024 г. планируется создать питомник для растений. Он займет несколько гектаров и будет способствовать созданию приятной атмосферы у въезда в город. Жители смогут выбирать растения для придомовой территории, планировать ландшафтный дизайн и получать консультации от профессионалов по уходу за растениями.

### Рисунки 50–53. Мастер-план Доброграда, объекты благоустройства



- Огороды
- ▨ Участки низкой зелени
- ▨ Участки высокой зелени



- ▨ Живая изгородь
- ▨ Парковочные места
- ▨ Гаражи с трибунами

- ▨ Участки низкой зелени
- Огороды

- Аллея

- ▨ Спортивные площадки



Деятельность Доброграда в сфере природопользования и охраны окружающей среды основана на целенаправленных мерах по максимальному снижению негативного воздействия на окружающую среду. Она включает в себя следующие направления:

- сохранение природы и особенностей ландшафта при планировании и строительстве, в том числе отказ от вырубки лесного массива в пользу его пересадки на новые участки города;
- использование экологичных строительных материалов;
- строительство собственной артезианской скважины для снабжения жителей чистой водой;
- контроль за бизнесом резидентов ОЭЗ – недопущение в ОЭЗ компаний, которые могут нанести вред экологии;
- отдельный сбор твердых коммунальных отходов.

### ЛАЙФХАК

Пятна застройки и траектории дорог планируются с учетом мест расположения деревьев. Управляющая компания совместно с жителями пересаживает невысокие деревья, попадающие в пятно застройки или в полосу дороги, в другие места (дворы ЖК, общественные пространства). Жители с удовольствием принимают участие в посадке растений во дворах.

Все решения по управлению отходами в Доброграде призваны обеспечивать соблюдение принципов экологичного города. Например, очистные сооружения располагаются на территории ОЭЗ, но точки сброса сточных вод находятся за пределами города. Такое решение позволяет сохранять высокое качество воды и делает городскую среду более здоровой и безопасной для жителей.

### ЛАЙФХАК

В Доброграде реализуется механизм уборки территории без применения химических реагентов. Зимой вся территория города (дороги, пешеходные тропинки, тротуары) очищается от снега ручным или механическим способом. В особо скользких местах (спуски, подъемы) производится посыпка мелким гравием, который создает эффект антискольжения. После схода снега около 70% гравия собирается для повторного использования в будущие периоды.

В городе с первого дня создания реализован отдельный сбор твердых коммунальных отходов: рядом с жилыми зонами размещены контейнеры для отдельного сбора мусора. Важным аспектом является вовлечение жителей города в процесс утилизации отходов.

### ЛАЙФХАК

В Доброграде есть группа жителей, продвигающая инициативу по отдельному сбору мусора. На сегодняшний день реализован сбор шести различных фракций. Жители сами проводят агитационную работу с соседями и переубеждают тех, кто не соблюдает установленный порядок.

### ЛАЙФХАК

Переезжая в город, жители перенимают ценности, заложенные в проект, – бережное отношение к природе, соблюдение чистоты, отдельный сбор мусора, уборка за домашними животными. При этом на территории нет специальных стендов с правилами и плакатов, призывающих к чистоте и порядку. Следить за чистотой и порядком граждан стимулирует сама атмосфера города.

## 5.7. Ключевые выводы и рекомендации

### Транспортная и инженерная инфраструктуры

#### Для инвесторов и представителей бизнеса

- На этапе планирования синхронизировать стратегию развития города в части инфраструктуры с региональными стратегиями развития ресурсоснабжающих организаций.
- При подготовке генерального плана города включить в графическую и текстовую части все планируемые объекты инфраструктуры местного, регионального и федерального значения. Это позволит муниципальным, региональным и федеральным властям закладывать строительство будущей инфраструктуры в соответствующие бюджеты и использовать различные программы по поддержке развития.
- Рассмотреть возможность проектирования и функционального зонирования города с акцентом на приоритетное использование общественного транспорта и пешеходных маршрутов, чтобы снизить зависимость жителей от автомобильного транспорта внутри города.

#### Для федеральных и региональных органов власти

- Разработать механизмы, регулирующие создание новых городов, в том числе обеспечивающие возможность опережающего строительства объектов инфраструктуры.
- Учитывать планы по созданию новых городов при планировании стратегических инфраструктурных проектов как в области транспорта (запуск высокоскоростных магистралей железнодорожного и автомобильного транспорта), так и в области инженерной инфраструктуры

(развитие магистральных газовых сетей и линий электроснабжения).

#### Для органов муниципального самоуправления

- Использовать существующие федеральные и/или региональные программы и механизмы финансирования для развития инфраструктуры города с целью снижения нагрузки на городской бюджет.

### Жилая и коммерческая недвижимость, благоустройство и охрана окружающей среды

---

#### Для инвесторов и представителей бизнеса

- Предусмотреть расходы на строительство всесезонных объектов размещения и общественного питания на первых этапах создания города, чтобы привлечь поток туристов, которые могут впоследствии стать жителями города.
- Проектировать жилую недвижимость с фокусом на создании комфортных условий для проживания семьи.
- Рассмотреть возможность строительства арендного жилья, чтобы создать возможности для переезда в новый город различных групп населения.
- Использовать современные экологичные технологии: возобновляемые источники энергии, эффективные системы очистки сточных вод и управления отходами, материалы с низким уровнем выбросов вредных веществ.
- Включать в план развития нового города создание парков, садов и других зеленых зон, которые не только улучшают внешний вид города и качество воздуха, но и способствуют сохранению местных видов флоры и фауны.

#### Для федеральных и региональных органов власти

- Рассмотреть возможность использования механизмов корпоративного инвестирования в строительство арендного жилья для решения жилищного вопроса.

#### Для органов муниципального самоуправления

- Контролировать соблюдение принципов строительства и концепции города, включая ценности, при согласовании строительства объектов жилой и коммерческой недвижимости.



# Глава 6. Порядок создания города и управления им



## Цели, принципы и порядок создания муниципального образования



Создание муниципального образования решает следующие важнейшие задачи:

- гарантирует долгосрочное развитие проекта на государственном уровне;
- способствует сохранению базовых ценностей и миссии города;
- поддерживает заложенное в проект высокое качество жизни в городе;
- синхронизирует цели развития города и бизнеса.



## Подходы к управлению новым городом на ранних этапах его развития



В период создания и развития города синхронность и слаженность работы команд Центра развития и муниципалитета могут стать ключевыми факторами успешности проекта.



Сохранение преемственности проделанной работы при передаче управления от Центра развития к муниципалитету способствует устойчивому развитию города.



На первых этапах рекомендуется создать самостоятельный населенный пункт внутри существующего муниципального образования, а потом уже выделить отдельное муниципальное образование. С получением статуса отдельного муниципального образования органы местного самоуправления имеют возможность планировать и реализовывать долгосрочные проекты развития инфраструктуры.



## Бюджет города



Ключевой КПЭ городской экономики – самодостаточный бюджет.



Самодостаточность бюджета муниципального образования достигается за счет поступлений налогов от городского бизнеса, что важно для поддержания высокого качества жизни в городе.



## Привлечение жителей



Программа продвижения города начинается задолго до того, как в нем появятся первые жители, и продолжается на протяжении всего времени его функционирования. Это является одним из условий формирования узнаваемости города и привлечения жителей.



Регулярное проведение мероприятий (фестивалей, выставок, концертов) способствует формированию положительного имиджа города и привлечению как туристов, так и новых жителей.



## Разработка механизмов привлечения и удержания жителей и специалистов



Программы, облегчающие процесс переезда и адаптации новых жителей и специалистов, должны быть ориентированы на всех членов семьи и включать информационную поддержку, помощь в поиске жилья и работы, создание привлекательных условий для всех членов семьи.

## 6.1. Цели, принципы и порядок создания муниципального образования

Чтобы эффективно развивать новый город и поддерживать высокий уровень качества жизни населения, рекомендуется получить статус муниципального образования на первых этапах проекта.

На текущий момент основным документом, регулирующим процесс создания МО, является Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (в редакции от 23.03.2024) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Муниципальное образование – это территория с постоянно проживающим населением, в границах которой осуществляется самоуправление. Это может быть городское или сельское поселение, муниципальный район, муниципальный округ, городской округ, городской округ с внутригородским делением, внутригородской район либо внутригородская территория города федерального значения.

Получение статуса муниципального образования предоставляет право органам местного самоуправления формировать нормативные акты, определяющие подходы и принципы развития города в соответствии с его концепцией.

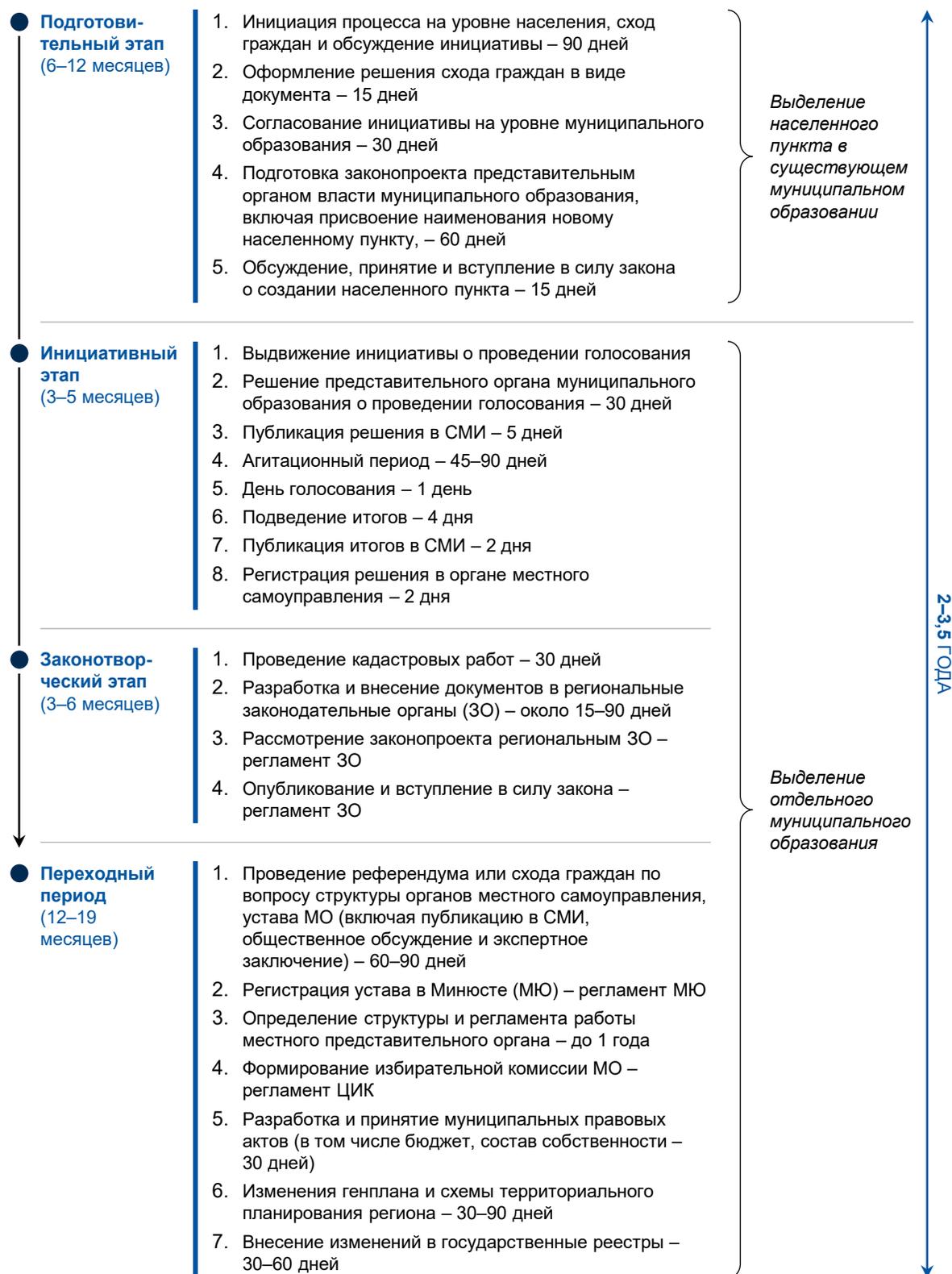
На первом этапе происходит создание нового населенного пункта внутри существующего муниципального образования и присвоение ему наименования. Этот срок составляет около 1 года. Следующий этап – выделение отдельного муниципального образования. Длительность процесса создания муниципального образования может составить от 1,5 до 2,5 лет.

В процессе создания муниципального образования разрабатывается устав, который устанавливает правовые основы местного самоуправления, определяет структуру и полномочия его органов, закрепляет экономическую и финансовую базу, а также регулирует вопросы местного значения, включая взаимодействие с федеральными и региональными властями. Этот документ служит фундаментом для правовой и административной структуры муниципалитета, обеспечивая его функционирование в соответствии с законодательством.

Закон № 131-ФЗ описывает общие требования, но конкретное содержание устава может быть адаптировано с учетом специфических условий и потребностей каждого муниципального образования в рамках действующего законодательства.

При планировании проектов новых городов необходимо учитывать планируемую муниципальную реформу, которая направлена на укрупнение муниципальных образований и упразднение поселений. В результате реформы территории могут быть интегрированы в более крупные муниципальные образования, что может повлиять на их уникальную специфику и автономию.

Рисунок 54. Этапы создания МО



### Опыт Доброграда



#### Создание населенного пункта

Для создания нового населенного пункта Совет депутатов муниципального образования «Новосельское сельское поселение» Ковровского муниципального района обратился в Законодательное собрание Владимирской области с инициативой образования сельского населенного пункта Доброграда.

После рассмотрения инициативы и ее утверждения Законодательное собрание Владимирской области приняло областной закон «Об образовании сельского населенного пункта на территории муниципального образования Новосельское (сельское поселение) Ковровского района Владимирской области». Также Законодательное собрание приняло закон о преобразовании муниципального образования «Новосельское поселение», в результате чего в состав поселения был включен новый населенный пункт.

#### Присвоение населенному пункту наименования

После создания населенного пункта было выдвинуто предложение о присвоении вновь созданному поселку наименования «Доброград». Распоряжение Правительства Российской Федерации № 3030-р «О присвоении наименования „Доброград“ поселку, образованному на территории Ковровского района Владимирской области» было выпущено 14 декабря 2019 г. С декабря 2019 до марта 2022 г. он входил в Новосельское сельское поселение.

#### Создание муниципального образования

Представительный орган муниципального образования и глава местной администрации совместно выдвинули инициативу о проведении референдума о преобразовании муниципального образования

«Новосельское сельское поселение» путем разделения на два муниципальных образования: Новосельское сельское поселение и городское поселение «поселок Доброград» Ковровского муниципального района, включающее в себя населенный пункт «поселок Доброград».

27 февраля 2022 г. в Новосельском сельском поселении Владимирской области состоялся референдум. По его итогам Доброград стал новым самостоятельным муниципалитетом – городским поселением. За создание нового муниципального образования проголосовали 91,23% участников, явка составила 56,72%.

Впоследствии были установлены границы вновь созданных муниципальных образований (Доброграда и Новосельского сельского поселения), а также согласован пакет документов о преобразовании муниципального образования и внесены соответствующие изменения в законы Владимирской области.

#### Устав Доброграда

По завершении формальных процедур жители города Доброграда на сходе граждан приняли Устав Доброграда и сформировали органы местного самоуправления. Устав заложил ключевые принципы управления городом, способствующие сохранению его концепции в долгосрочной перспективе.



#### Организационная структура муниципалитета

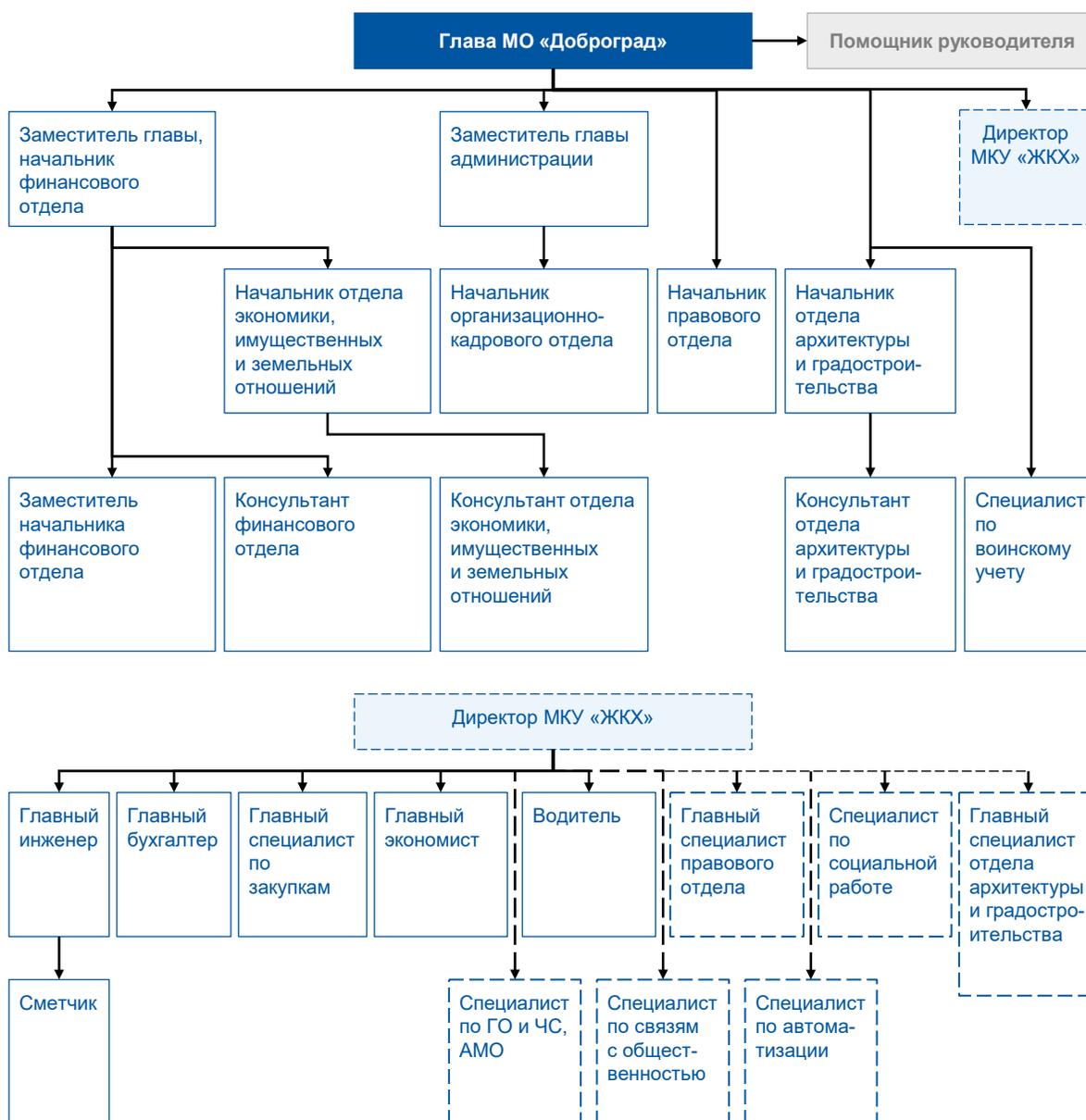
Обязательный состав органов местного самоуправления регламентируется федеральным законодательством (Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»); предусмотрено наличие следующих элементов организационной структуры:

## 6.1. ЦЕЛИ, ПРИНЦИПЫ И ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

- глава муниципального образования;
- представительный орган муниципального образования – совет народных депутатов (в Доброграде – 12 человек, которые участвуют в утверждении законодательных и нормативных актов, например регламентирующих правила благоустройства);
- местная администрация (на начальных этапах развития – от 10 до 15 человек).

Структура администрации Доброграда представлена на схеме ниже.

**Рисунок 55.** Структура администрации Доброграда



Также в Доброграде были созданы:

- **Архитектурная комиссия** – совещательный орган при главе МО;
- **Общественный совет при главе МО** – совещательный и консультативный орган;
- **Совет старших по домам (МКД) и улицам** – совещательный орган.

### ЛАЙФХАК



Архитектурная комиссия Доброграда сопровождает жителя, строящего дом, на всех этапах: дает рекомендации по выбору проектов и материалов для сохранения общей визуальной концепции, согласовывает проекты строительства новых объектов на территории и проверяет соответствие их архитектурному коду, контролирует соблюдение красных линий.

Общественный совет является консультативным органом и обеспечивает участие жителей, в том числе представителей Центра развития, в управлении городом. Однако его решения носят лишь рекомендательный характер, и опыт Доброграда свидетельствует о необходимости усиления роли подобных советов.

В процессе формирования органов местного самоуправления важно учитывать, что законодательство предоставляет муниципалитетам гибкость в выборе структуры управления, что позволяет адаптировать модель к специфике и потребностям конкретной территории. Различия в полномочиях муниципальных образований в разных регионах, а также особенности городских округов и муниципальных районов требуют индивидуального подхода к управлению, включая формирование таких органов, как общественные советы, которые выполняют консультативно-совещательные функции.

«Я поставил команде задачу отходить от стереотипов и не только работать согласно законодательству, но и смотреть чуть шире с учетом сохранения ценностей и заложенной концепции».

**Алексей Сипач,**

глава муниципального образования «Доброград»

## 6.2. Подходы к управлению новым городом на ранних этапах его развития

На ранних этапах создания города взаимодействие между командами Центра развития и муниципалитета критически важно для реализации концепции нового города и его социально-экономического развития.



Ключевая роль Центра развития заключается в передаче знаний и опыта представителям муниципалитета для последовательной реализации и сохранения концепции.

Центры развития территорий могут иметь различные организационные формы, такие как автономная некоммерческая организация (АНО) и муниципальное автономное учреждение (МАУ).

В период формирования органов муниципальной власти Центр развития формирует базу знаний о передовых практиках, связанных с созданием новых городов и управлением ими, а также идеях, лежащих в основе концепции города. Муниципальное образование, в свою очередь, должно стремиться к созданию команды развития «следующего поколения», которая сможет усваивать и эффективно применять полученные знания и практики.

### Пример Доброграда



Численность Центра развития Доброграда составляет 10 человек – большинство из них выполняют в первую очередь функции стратегического управления проектом.

Формирование офиса Центра развития рекомендуется начинать с ключевых представителей: операционного руководителя проекта, руководителя финансово-экономического блока, специалиста по маркетингу и главного архитектора.



Рисунок 56. Типовая организационная структура Центра развития



Таблица 11. Функциональная структура Центра развития

Функция	Описание
Стратегическое планирование	Разработка стратегии развития города и координация ее реализации, контроль эффективности, мониторинг реализации планов
Развитие	Определение основных направлений развития города, развитие концепции города, взаимодействие с инвесторами, работа по улучшению качества существующих и инициирование новых проектов по развитию сервисов и инфраструктуры, например привлечение вузов, взаимодействие с медицинскими, образовательными учреждениями и др.
Маркетинг	Реализация мероприятий по продвижению города, привлечению туристов и потенциальных жителей города
Взаимоотношения с органами государственной власти	Взаимодействие с федеральными, региональными и муниципальными органами
Кадровые вопросы	Привлечение, подбор, обучение и развитие персонала, управление трудовыми отношениями с сотрудниками
Финансы	Планирование, управление и контроль финансовых ресурсов при создании и развитии малого города
ИТ	ИТ-поддержка
Юридический отдел	Юридическое сопровождение

С точки зрения мотивации команды Центра развития ключевым фактором выступает причастность к интересному, амбициозному проекту и возможность для самореализации.



Еще одним из важных элементов успеха Центра развития является проживание ключевых членов операционной команды на территории города с самых ранних этапов его создания.

Это обеспечивает более высокую вовлеченность команды в проект и позволяет видеть, как на практике реализуются запланированные инициативы.

«Подбор персонала Центра развития сейчас – это всегда история продаж: люди должны поверить в тебя, в твой проект».

**Юлия Тараканова,**  
директор по персоналу Доброграда

## 6.3. Бюджет города



Целевым результатом при создании города является **самодостаточность бюджета муниципального образования**.

Она достигается за счет налоговых поступлений от городского бизнеса без привлечения дополнительного финансирования на расходы из бюджетов верхнего уровня.

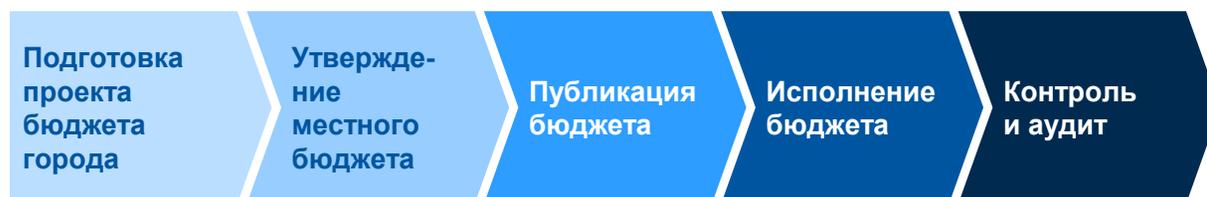
Самодостаточность бюджета гарантирует жителям города сохранение заданного концепцией уровня жизни и наличие у муниципалитета постоянного объема средств на его поддержание.

В этой связи основной задачей органов

МО по обеспечению самодостаточности бюджета является повышение налогооблагаемой базы за счет привлечения инвесторов, создания высокооплачиваемых рабочих мест, качественного управления земельным фондом и т. д.

Формирование бюджета муниципального образования в России регулируется Бюджетным кодексом РФ от 31.07.1998 № 145-ФЗ (в редакции от 26.02.2024) и включает в себя несколько ключевых этапов: подготовку проекта, утверждение, публикацию и исполнение, а также контроль исполнения.

**Рисунок 57.** Этапы формирования бюджета



### Пример Доброграда



Первый бюджетный процесс в Доброграде был запущен в 2023 г., и по итогам 2023 г. бюджет профицитный. В Доброграде доходная часть бюджета формируется в основном

за счет собственных доходов (налоговых поступлений), что свидетельствует о значительной экономической самостоятельности города и его эффективной политике в части создания высокооплачиваемых рабочих мест.

**Таблица 12.** Структура доходной части бюджета Доброграда и сопоставимых городов

Типы поступлений	НОВЫЕ города		СУЩЕСТВУЮЩИЕ города		
	Доброград	Иннополис	Истра	Можайск	Суздаль
Налоговые поступления	59,9%	76,9%	43,4%	46,0%	20,3%
Неналоговые поступления	0,0%	3,9%	12,7%	4,4%	5,2%
Безвозмездные поступления	40,1%	19,2%	43,9%	49,6%	74,5%

## 6.4. Привлечение жителей

Привлечение жителей в новый город – комплексный процесс, включающий в себя продвижение и формирование узнаваемости города на первом этапе, а также удержание внимания на этапе активного заселения.



Активное продвижение города начинается задолго до того, как в нем появятся первые жители, и продолжается на протяжении всего времени его функционирования.

Это критически важно для привлечения населения и создания устойчивого интереса к городу. Постоянные усилия по продвижению помогают не только поддерживать привлекательность города, но и предотвращать отток жителей, поддерживая динамичное и живое сообщество.

Как правило, бюджет продвижения нового города значительно превышает соответствующие бюджеты отдельных проектов по развитию территорий или комплексной застройке существующих городов, поскольку в случае с новым городом необходимо формировать имидж и узнаваемость с нуля.

Успех города часто зависит от активной роли и харизматичности личности, стоящей во главе проекта. Будь то мэр, основатель или другой ключевой инициатор, он становится живым символом города, его миссии и будущего. Его задача – не только вдохновлять жителей, но и гарантировать уверенность в будущем развитии города, демонстрировать реальный прогресс в реализации проекта.

Однако ни один маркетинговый инструмент не будет служить продвижению города эффективнее, чем активное вовлечение самих жителей. Единство граждан в продвижении своего города, сообщества и ценностей делает новый город желанным местом для жизни и развития и привлекает все больше новых жителей.

Одним из возможных инструментов привлечения жителей является туризм. Организация туристических поездок, мероприятий и экскурсий позволяет потенциальным резидентам на собственном опыте оценить привлекательность города, его инфраструктуру и образ жизни. Такие визиты создают эмоциональную связь и могут значительно повысить заинтересованность в переезде. Важно, чтобы во время таких туров гости познакомились не только с уже реализованными проектами, но и с планами на будущее, что может стимулировать их к принятию решения о переезде.

Для эффективного привлечения жителей в город необходимо разработать стратегию продвижения, основой которой является маркетинговый план.

Разработка маркетингового плана включает в себя этапы, представленные в таблице ниже.

Таблица 13. Этапы разработки маркетингового плана

Этап	Задачи
Целеполагание	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение количественных целей маркетинговой кампании и ответственных за ее реализацию.</li> </ul>
Анализ и сегментация целевой аудитории	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение портрета потенциального жителя, его ценностей и предпочтений.</li> <li>В основе этого этапа должно лежать глубокое знание особенностей потребителя (демографических, экономических и поведенческих характеристик, в том числе ценностей, потребностей, факторов принятия решения о покупке и т. д.). Расхождение между портретом жителя, на котором основана концепция города, и целевым портретом аудитории, на которую рассчитана политика продвижения, может существенно повысить риски для реализации проекта.</li> </ul>
Формирование стратегии позиционирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формулирование ключевых маркетинговых сообщений об особенностях города.</li> <li>По итогам этого этапа у будущих жителей должен сформироваться максимально привлекательный имидж города с акцентом на важных для них преимуществах, например на экологичности и безопасности.</li> </ul>
Определение каналов и способов продвижения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выбор наиболее подходящих каналов продвижения, организация мероприятий и других способов коммуникации с потенциальными жителями, например продвижение через туристский опыт.</li> </ul>
Составление плана продвижения, бюджетирование и реализация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка дорожной карты с бюджетом на продвижение в разрезе каналов, а также создание промоматериалов и брендбука, отвечающих целям стратегии продвижения. В ходе реализации стратегии продвижения осуществляется мониторинг целевых показателей на всех этапах воронки продаж: охвата аудитории, конверсии, объема продаж и др.</li> </ul>

### Пример Доброграда



#### Целеполагание

Целью стратегии продвижения Доброграда является привлечение в город основной целевой аудитории – семей, а также дальнейшее формирование вовлеченного и дружного городского сообщества.

#### Анализ и сегментация целевой аудитории

Целевой портрет потенциальных жителей Доброграда был определен еще на этапе планирования и затем дополнительно уточнялся в ходе реализации проекта. Целевой аудиторией Доброграда являются семьи, имеющие и планирующие детей. Ключевые ценности для данной группы людей – это семья, самореализация и здоровый образ жизни.

**Таблица 14.** Характеристики целевой аудитории на примере портрета ядра целевой аудитории (тех, кто приобретает дом или квартиру на территории Доброграда, свыше 64% аудитории)

Характеристика	Значение
 <b>Возраст</b>	<b>24–45 лет</b>
 <b>Семейное положение</b>	<b>Состоят в браке</b>
 <b>Количество детей</b>	<b>Один или более (планируется)</b>
 <b>Образование</b>	<b>Высшее</b>
 <b>Доход</b>	<b>От 250 тыс. руб. на семью в месяц</b>
 <b>Сфера деятельности и специальность</b>	<b>ИТ, руководители компаний, бизнеса</b>
 <b>Цель покупки недвижимости</b>	<b>Переезд</b>
 <b>Регион проживания</b>	<b>Москва и Московская область (45%), Сибирский ФО (26%), Центральный и Приволжский ФО (19%)</b>

### Формирование стратегии позиционирования

В рамках маркетинговой кампании акцент изначально делался на важности и наличии в Доброграде возможностей для реализации ключевых ценностей аудитории:

- семья;
- здоровье и продолжительность жизни;
- качественное образование;
- самореализация;
- социализация.

Примеры тезисов позиционирования Доброграда:

- Город для трех поколений семьи – место, где могут комфортно жить дети и подростки, активные взрослые и пожилые люди.
- «Спокойный город»: территория, подразумевающая медленный, сбалансированный образ жизни.
- «Город для жизни»: формирование среды для поддержания баланса между работой и личным временем, проведения большей части времени с семьей.
- Экологичный город: наличие лесных массивов вокруг территории, благоприятная окружающая среда.

Уделение приоритетного внимания данным элементам концепции города показало свою эффективность и позволило привлечь тех жителей, для которых эти факторы являлись решающими при принятии решения о переезде. Помимо этого, к числу основных причин для переезда относятся качественная городская среда и наличие образовательного комплекса.

Наиболее часто упоминаемые причины переезда в Доброград:

- безопасность для всех членов семьи;
- экология, благоприятный климат;
- образовательный комплекс «МИР»;
- инвестиционная привлекательность проекта;

- условия покупки – рассрочка, ставка по ипотеке 0,01%, индивидуальная скидка;
- рекомендация друзей, знакомых, жителей Доброграда;
- прочее – наличие аэропорта, сцена на воде;
- сильная личность основателя города.

### Определение каналов и способов продвижения

Принципы продвижения включают два важных аспекта, отличающих стратегию Доброграда от стратегий других крупных проектов по развитию территорий и новых малых городов. Речь идет о значительной роли маркетинга «от первого лица» и адаптации стратегии продвижения в зависимости от этапа развития города.

1. Маркетинг «от первого лица» – это активное вовлечение первых лиц проекта в маркетинговую кампанию. В случае с Доброградом публикация интервью с Владимиром Седовым в крупных СМИ (Forbes, «Коммерсантъ», «Ведомости» и др.) и его многочисленные публичные выступления в качестве «лица» города помогли не только увеличить интерес к городу, но и завоевать доверие целевой аудитории.

### Рисунок 58. Реклама с участием Владимира Седова



Подобный способ продвижения доказал свою эффективность: маркетинг «от первого лица» положительно повлиял на то, что многие жители приняли решение о переезде в город.

2. Динамичный маркетинг – изменение маркетинговой стратегии в зависимости от уточнения целевой аудитории, результатов первичной кампании и других факторов. Доброград выбрал стратегию адаптивного маркетинга для обеспечения гибкости в выборе методов и способов продвижения на различных этапах реализации проекта. Стратегия Доброграда включала в себя:

- первоначальное таргетирование населения определенных регионов;
- постепенный переход от таргетирования определенного сегмента целевой аудитории к «зонтичному подходу».

Одним из способов привлечения целевой аудитории в город служит рекреационный туризм (в том числе размещение в Доброграде гостиниц, ресторанов, а также событийная программа). Так, 17%<sup>38</sup> жителей узнали о Доброграде благодаря позитивному опыту пребывания в городе. Основным наиболее востребованным каналом получения информации является интернет (52%)<sup>39</sup>. Дополнительно использовался широкий ряд каналов и точек касания с целевой аудиторией:

- ТВ: запуск роликов с привлечением медийных лиц, например фронтмена группы «Руки Вверх» Сергея Жукова;
- социальные сети: ведение каналов в социальных сетях («ВКонтакте», YouTube), создание сайта;
- инфлюэнс-маркетинг: работа с блогерами, транслирующими ценности целевой аудитории;
- OLV-маркетинг: размещение рекламы перед видеоконтентом;
- наружная реклама: реклама на цифровых и физических рекламных носителях.



38. Данные проектной команды Доброграда.

39. Данные проектной команды Доброграда.

**ЛАЙФХАК**

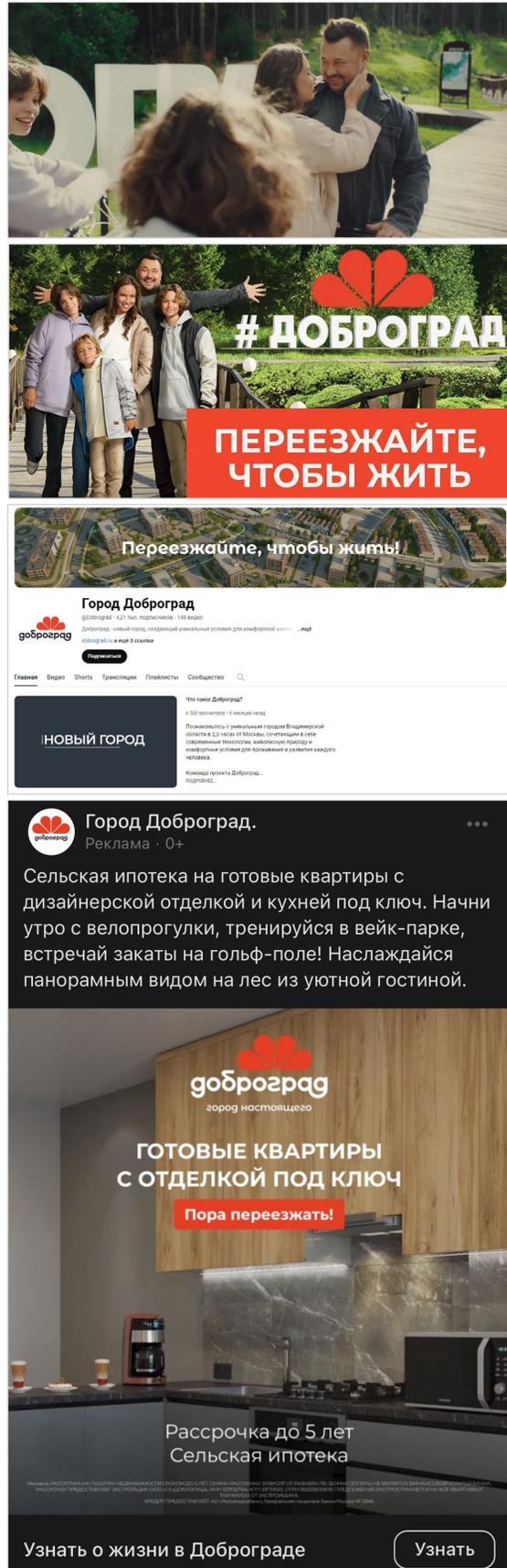
Жители Доброграда самостоятельно продвигают город, выступая в роли амбассадоров проекта. Жители инициативно рекомендуют проект и рассказывают о нем. Например, при старте рекламной кампании «Мне это близко!» в 2024 г. жители поддержали распространение хештега #мнеэтоблизко, используя который они делились собственными историями о Доброграде.

Важным аспектом стратегии продвижения Доброграда также является проведение мероприятий для привлечения целевой аудитории и организации досуга населения. Примеры таких мероприятий, проводимых в Доброграде, приведены в главе 4.

**Составление плана продвижения, бюджетирование и реализация**

Учитывая сложности, возникающие в процессе продвижения города, который строится с нуля, маркетинговый бюджет Доброграда превысил стандартные показатели проектов по развитию территорий (до 10% от объема выручки). Его размер составил около 15% от объема выручки, генерируемой от продажи объектов жилой недвижимости. Формирование и реализацию стратегии осуществляют члены команды Центра развития и подрядные организации, привлекаемые на тендерной основе.

**Рисунок 59.** Примеры точек касания с целевой аудиторией



## 6.5. Разработка механизмов привлечения и удержания жителей и специалистов

В разработке механизмов привлечения жителей в новые города ключевое внимание следует уделять учету потребностей для жизни и работы всех членов семей, переезжающих в город. Это подразумевает создание полноценной среды для каждого члена семьи. Речь идет не только о создании возможностей для трудоустройства взрослых членов семьи, но и о предоставлении доступа к образовательным учреждениям, медицинским услугам, развлекательным и культурным мероприятиям. Это создает комфортную и привлекательную среду для всех членов семьи, повышая их желание переехать в новый город и обосноваться в нем на долгий срок.

Механизмы привлечения могут включать в себя специальные условия жилищных программ для специалистов, например для медицинских работников, преподавателей, программы адаптации в городе и другие предложения.

Для привлечения специалистов одним из наиболее важных факторов является формирование конкурентоспособных условий труда, а также создание комфортных условий для их адаптации на новом рабочем месте. Дополнительным преимуществом служит возможность арендовать жилье на начальном этапе, что помогает обрести уверенность в правильном выборе места. Значимым фактором привлечения также может стать формирование HR-бренда территории как места для профессиональной реализации жителей.

### ЛАЙФХАК

Глава муниципального образования «Доброград» лично встречается со всеми новыми жителями города. Помимо личного знакомства, цель таких встреч – понять их ожидания и потребности.



### Пример Доброграда



#### Механизмы привлечения жителей

В Доброграде для привлечения жителей используются, в частности, такие механизмы, как реализация жилищных программ и поддержка инициатив локальных сообществ.

Жилищные программы включают в себя ряд банковских программ, а также программы Доброграда – беспроцентную рассрочку и предоставление скидок на покупку недвижимости при определенных условиях.

Перечень жилищных программ:

#### А. Программы Доброграда:

- 1) беспроцентная рассрочка;
- 2) особые условия приобретения недвижимости для гостей парка-отеля «Доброград» (дисконт в объеме до 5 тыс. руб. на квадратный метр при покупке квартиры или таунхауса).

#### В. Банковские программы:

- 1) сельская ипотека;
- 2) программы для семей с детьми;
- 3) ипотека с господдержкой;
- 4) ипотека на новостройки;
- 5) ипотека для ИТ-специалистов.

Также одним из способов привлечения жителей и формирования комфортных условий для проживания является

поддержка инициатив локальных сообществ. Здесь имеется в виду поддержка инициатив жителей и проведение мероприятий, в том числе с участием детей и подростков.

«Сообщество, которое здесь собирается, разностороннее, но очень интересное. Всех живущих здесь людей объединяет одно ощущение, одно отношение и одно стремление, а заключается оно в том, чтобы создать, сохранить и приумножить этот город».

### Житель Доброграда

Примеры мер по поддержке локальных сообществ Доброграда:

- Поддержка спортивных сообществ: еженедельные тренировки по футболу, поддержка инициатив по формированию спортивных секций (волейбола, бадминтона, хоккея).
- Привлечение учащихся школы «МИР» к социальным проектам Доброграда, например проекту «Собачья площадка», конкурсу социальных инициатив школьников для Доброграда; реализация социальных проектов школьников на территории Доброграда.
- Организация и проведение ежегодных традиционных праздников и конкурсов для поддержки сообщества жителей.
- Вовлечение жителей в благотворительные акции.

«Инициатива у нас исходит в основном от самых активных граждан, число которых все время увеличивается. У нас есть годовой календарь мероприятий, который мы регулярно дополняем».

**Алла Кочеткова,**  
заместитель главы МО «Доброград»

### Механизмы привлечения специалистов

В рамках концепции Доброграда инициатор при вовлечении Центра развития создал ряд направлений бизнесов по обслуживанию населения и туристов и предоставлению им услуг. Центр развития занимается разработкой мер по привлечению, адаптации и удержанию сотрудников, работающих в этих сферах. Эти меры отличаются высокой степенью гибкости и адаптивности для учета индивидуальных потребностей каждого сотрудника при осуществлении переезда.

Для привлечения на рынке труда специалистов уровня CEO-1 (заместитель генерального директора, руководитель функционального подразделения и прочие должности схожего уровня) используются кадровые агентства, проводится ознакомительный визит на территорию города.

Для подбора специалистов уровней CEO-2 и CEO-3 (руководитель департамента/отдела и прочие должности схожего характера) используются агрегаторы вакансий и социальные сети.

Также ведется работа с молодежью: молодые сотрудники привлекаются как на должности, требующие высокой профильной квалификации (архитектурный, кадровый, финансовый отделы), так и на должности, необходимые с учетом текущих потребностей операционного бизнеса. С этой целью в ряде вузов (РАНХиГС, МГИМО и др.) проводятся встречи с преподавателями, выступления экспертов перед студентами, экскурсии. Студентам предоставляется возможность прохождения оплачиваемой практики и написания дипломов по темам, связанным с практикой реализации проекта.

### Адаптация

До подписания трудового договора с новым сотрудником Центр развития подыскивает требуемое жилье для аренды, закупает необходимую технику и решает другие бытовые вопросы, касающиеся сотрудника и членов его семьи.

- **Предоставление жилья.** Сотрудникам и их семьям предоставляется возможность аренды жилья. В зависимости от должности, для сотрудника устанавливается денежный лимит, который он может использовать на аренду. При этом существует возможность выбора более дорогого варианта – в этом случае сотрудник доплачивает недостающую сумму из заработной платы. В зависимости от должности, жилье предоставляется либо в самом Доброграде, либо в близлежащем городе Коврове.
- **Льготы при покупке жилья.** Если сотрудник покупает жилье на территории Доброграда, ему предоставляется скидка в размере 10 тыс. руб. на каждый квадратный метр от действующей рыночной цены. Кроме того, предусмотрена 10-процентная компенсация первоначального взноса при покупке недвижимости в ипотеку. Льгота предоставляется любому сотруднику, вне зависимости от его должности и стажа работы.
- **Обучение детей.** Для сотрудников уровня СЕО-1 предусмотрена компенсация 50% стоимости частного детского сада / школы. Для сотрудников уровня СЕО-2 и ниже ежегодно выделяется грант на бесплатное обучение ребенка. Дети сотрудников проходят конкурсный отбор.

- **Транспорт и сотовая связь.** Предусмотрено предоставление топливных карт, услуг корпоративной сотовой связи и корпоративного транспорта, в зависимости от должности и корпоративной функции.
- **Питание.** Для сотрудников всех категорий организована доставка еды (бизнес-ланчи, комплексные обеды).

### Удержание кадров

Ежегодно проводится опрос для оценки удовлетворенности сотрудников условиями труда, по итогам которого разрабатывается план действий по улучшению условий труда и повышению вовлеченности сотрудников.

## 6.6. Ключевые выводы и рекомендации

### Для инвесторов и представителей бизнеса

- Сформировать Центр развития города с соответствующими компетенциями и опытом в области создания и развития территорий.
- Запустить процедуру создания населенного пункта и отдельного муниципального образования на первых этапах строительства нового города, чтобы обеспечить возможности для качественного управления городскими ресурсами и гарантировать высокий уровень жизни в городе.
- Организовать взаимодействие с локальными сообществами, что позволит учитывать реальные потребности и интересы местных жителей при управлении городом.
- Применять гибкий подход к продвижению города в зависимости от этапа его развития, использовать емкие тезисы, акцентирующие внимание на тех элементах города, которые важны для целевой аудитории, задействовать эффективные каналы, в том числе развитие туризма, маркетинг «от первого лица», привлечение жителей к продвижению города.
- На раннем этапе развития города предусмотреть различные механизмы привлечения:
  - для жителей – формирование благоприятных условий для жизни всей семьи;
  - для сотрудников – формирование конкурентоспособных условий труда, создание комфортных условий для адаптации всей семьи на новом месте и развитие HR-бренда территории.

### Для органов федеральной власти

- Разработать подробные рекомендации с описанием процесса

муниципализации, включая пошаговые инструкции, для будущих инициаторов создания городов и проектных команд, реализующих такие изменения.

### Для органов муниципальной власти

- Включить в городской устав принципы, важные для сохранения целостности концепции города.
- Вовлекать местных жителей в процессы управления городом, например путем формирования общественных советов и других организаций.
- Использовать возможности по привлечению Центра развития к обмену опытом и формированию общей стратегии развития города.
- При принятии решений ориентироваться на ценности и видение, которые были заложены инициатором на этапе формирования концепции.
- Разработать программы, которые облегчают процесс переезда и адаптации новых жителей и специалистов, а также всех членов их семей, включая информационную поддержку, помощь в поиске жилья и работы.
- Регулярно проводить фестивали, выставки, концерты и другие мероприятия, которые могут привлечь посетителей из других регионов и способствуют формированию положительного имиджа города.
- Использовать веб-сайты, социальные сети, объекты туристической инфраструктуры для продвижения города, предоставляя актуальную информацию о мероприятиях, услугах и возможностях города.

# Глава 7. Экономическая модель и дорожная карта создания нового города



## Разработка типовой экономической модели



При создании новых городов и управлении ими критически важно разработать экономическую модель, которая обеспечит оценку показателей эффективности для частных инвесторов и государства, а также позволит оценить возврат инвестиций на протяжении всего периода развития города.



## Разработка дорожной карты реализации проекта создания нового города



Дорожная карта подробно описывает процесс создания города, начиная с формирования инициативы и заканчивая управлением городом после его создания, акцентируя внимание на минимизации рисков и оптимизации сроков на каждом этапе.



## Разработка инструментария привлечения инвесторов к созданию новых городов



Для тиражирования успешных практик создания городов необходима всесторонняя законодательная и регуляторная поддержка на всех уровнях государственной власти. Комплексное применение предложенных мер и инструментов, включая разработку законов и налоговых стимулов, обеспечит успешное развитие новых проектов.

# 7.1. Разработка типовой экономической модели

## Цели разработки экономической модели

Типовая экономическая модель строительства города и управления им должна удовлетворять трем критериям:

- 1) позволить комплексно оценить основные этапы – от момента создания города до оценки эффектов от его функционирования после завершения строительства;
- 2) отразить взаимосвязи денежных потоков между инвесторами и органами государственной власти различного уровня;
- 3) рассчитывать экономические эффекты для всех участников проекта.

## Архитектура экономической модели и расчет экономических эффектов

Логика определения экономического эффекта должна быть привязана к фазам создания города с выделением двух ключевых блоков.

### Блок 1. Создание города

На этом этапе осуществляются инвестиции в создание города, а именно: в девелопмент земельного участка, строительство транспортной инфраструктуры, подведение инженерной инфраструктуры, строительство жилой, социальной, коммерческой, производственной и других типов недвижимости.

Важно отметить, что инвесторами на данной стадии могут выступать органы государственной власти, частные инвесторы или они совместно в рамках государственно-частного или муниципально-частного партнерства.

### Блок 2. Управление городом

На этом этапе ключевую роль играют инвесторы, осуществляющие инвестиции в создание бизнеса на территории нового города, например в размещение производства, управление недвижимостью, ритейл и т. д. Извлекаемая прибыль соответствующих предприятий поступает в виде налоговых поступлений в бюджеты города, региона, Российской Федерации.

На этом этапе роль управления городом берет на себя муниципалитет, а его экономическое состояние отражается в ежегодном бюджете, который, в зависимости от стадии развития города и эффективности управления, может быть как профицитным, так и дефицитным. Региональный и федеральный бюджеты также несут расходы на финансирование объектов инфраструктуры и впоследствии являются бенефициарами налоговых поступлений.

На схеме ниже показаны основные участники двух ключевых этапов в разрезе соответствующих блоков типовой модели и экономические эффекты, которые должны рассчитываться для каждого из них.

Рисунок 60. Экономические эффекты для участников создания города



## 7.1. РАЗРАБОТКА ТИПОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ

Экономический эффект для каждой из заинтересованных сторон целесообразно оценивать приведенными ниже показателями.

**Таблица 15.** Показатели экономического эффекта по этапам реализации проекта

Этап	Показатель	Характеристика
<b>Строительство</b>		
Для инвесторов в строительство	• Чистая приведенная стоимость (NPV)	• Текущая стоимость будущих денежных потоков за вычетом первоначальных инвестиций
	• Внутренняя норма доходности (IRR)	• Уровень доходности, при котором NPV равна нулю
	• Рост стоимости земельного участка	• Увеличение рыночной цены земельного участка
<b>Управление городом</b>		
Для инвесторов в экономику города	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем прибыли по видам деятельности</li> <li>• Распределение выручки по видам деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сумма денежных потоков за минусом инвестиционных и операционных расходов предприятий, зарегистрированных в городе</li> <li>• Доля выручки от определенного вида деятельности в общей выручке всех предприятий</li> </ul>
Для муниципалитета	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Валовой городской продукт</li> <li>• Объем инвестиций в основной капитал</li> <li>• Сумма налоговых платежей</li> <li>• Достаточность бюджета</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совокупный объем произведенных товаров и услуг и заработная плата занятых</li> <li>• Затраты на строительство объектов инженерной и социальной инфраструктуры</li> <li>• Сумма налоговых платежей в муниципальный бюджет</li> <li>• Разность бюджетных поступлений и расходов</li> </ul>
Для органов региональной власти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сумма налоговых поступлений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сумма налоговых платежей в региональный бюджет</li> </ul>
Для органов федеральной власти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сумма налоговых поступлений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сумма налоговых платежей в федеральный бюджет</li> </ul>

Последовательный расчет и мониторинг эффектов с помощью модели позволит оценивать динамику изменения экономических эффектов по завершении каждой очереди проекта

и последующей эксплуатации и сформировать полноценную картину, иллюстрирующую привлекательность проектов подобного рода для инвесторов и государства.

## ГЛАВА 7. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ И ДОРОЖНАЯ КАРТА СОЗДАНИЯ НОВОГО ГОРОДА

Помимо экономических эффектов, есть также и социальные, которые не рассчитываются в рамках модели,

но являются важными показателями эффективной деятельности муниципального образования.

Заинтересованная сторона	Показатель	Характеристика
Муниципалитет	Численность населения	Количество людей, проживающих на территории города
	Естественная динамика населения (прирост/убыль)	Абсолютная величина разности между числами родившихся и умерших за определенный промежуток времени на территории города. Эта величина может быть как положительной, так и отрицательной
	Миграционная динамика населения (прирост/убыль)	Разность между числом жителей, прибывших в город и выбывших из него, за определенный промежуток времени. Эта величина может быть как положительной, так и отрицательной
	Коэффициент рождаемости	Коэффициент показывает, сколько детей в среднем родила бы одна женщина на протяжении всего репродуктивного периода при сохранении в каждом возрасте уровня рождаемости того года, для которого вычисляется показатель
	Продолжительность качественной жизни	Произведение продолжительности жизни людей за вычетом времени, унесенного серьезными заболеваниями, и доли тех, кто доволен тем, как живет
	Объем туристического потока	Общее количество туристических поездок на территорию города
	Рейтинг качества жизни	Отражает общую удовлетворенность людей социальной сферой и местом, в котором человек живет

### Описание методологии расчетов

При расчете указанных эффектов необходимо применение логики, описанной ниже.

#### Расчетный блок «Экономика инвестора на этапе строительства»

В рамках расчетного блока моделируется экономическая деятельность по созданию городской инфраструктуры.

В качестве вводных параметров должны использоваться:

- 1) характеристики земельного участка;
- 2) характеристики возводимых объектов недвижимости (площади, ТЭП, график продаж);
- 3) цены продажи;
- 4) удельные инвестиционные и операционные расходы.

## 7.1. РАЗРАБОТКА ТИПОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ

В качестве расходов здесь будут выступать:

- 1) затраты на строительство, включая приобретение и подготовку земельного участка, подведение инфраструктуры, строительство недвижимости;
- 2) операционные расходы, связанные с эксплуатацией земельного участка, а также маркетинг, налоги и прочие затраты.

Основным источником дохода для инвесторов на этапе строительства является выручка от продажи объектов недвижимости, состоящих из земельных участков, жилья, коммерческих и производственных объектов.

**Рисунок 61.** Описание этапов расчетного блока «Экономика инвестора на этапе строительства»

Описание	
<b>Вводные параметры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Земельный участок:</b> площадь, кадастровая и рыночная стоимость ЗУ, удельные затраты на подготовку участка, график продаж</li> <li>• <b>Объекты недвижимости:</b> ТЭП объектов, стоимость строительства по типам недвижимости, цены и график продаж</li> </ul>
<b>Инвестиционные затраты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Стоимость подготовки участка</b> (кадастрирование, межевание, разработка концепции и мастер-плана, смена ВРИ и др.): <i>Общая площадь ЗУ × Стоимость подготовки на 1 га</i></li> <li>• <b>Строительство инфраструктуры</b> (транспортной, инженерной): <i>Стоимость строительства объектов недвижимости × % (доля расходов на коммуникации)</i></li> <li>• <b>Строительство объектов недвижимости (всех типов, включая социальную инфраструктуру):</b> <i>Площадь объекта × Удельная стоимость строительства на 1 кв. м</i></li> </ul>
<b>Доходы от продажи/аренды</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Выручка от продажи объектов недвижимости (жилье и коммерческие объекты):</b> <i>Стоимость строительства коммерческих объектов недвижимости × Рентабельность</i></li> <li>• <b>Выручка от аренды объектов недвижимости (жилье и коммерческих объектов):</b> <i>Средняя стоимость 1 кв. м в год × Площадь объекта</i></li> </ul>
<b>Операционные расходы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Маркетинговые расходы</b></li> <li>• <b>Налоги:</b> земельный налог, налог на прибыль, НДС</li> <li>• <b>Прочие затраты</b> (включая уборку территории, ФОТ и т. д.)</li> </ul>
<b>Показатели эффективности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чистая приведенная стоимость (NPV)</li> <li>• Внутренняя норма доходности (IRR)</li> <li>• Рост стоимости земельного участка</li> </ul>

По мере реализации очередей строительства и ввода объектов в эксплуатацию начинается операционная деятельность города, которая описывается блоком

«Экономика предприятий на территории города», и управление органами муниципальной власти – блок «Экономика органов государственной власти».

### Расчетный блок «Экономика предприятий на территории города»

В рамках расчетного блока моделируется экономическая деятельность предприятий в городе. Для этого необходимо рассчитывать доходы и операционные расходы компаний.

В качестве вводных параметров могут выступать:

- 1) количество занятых по видам деятельности нового города;
- 2) численность населения нового города в динамике;
- 3) производительность труда на человека по видам деятельности.

В качестве расходов здесь могут выступать:

- 1) отток денежных средств по операционной деятельности;
- 2) налоги: земельный налог, налог на прибыль, НДФЛ.

Основным источником дохода на этапе управления городом является поступление денежных средств от операционной деятельности.

**Рисунок 62.** Описание этапов расчетного блока «Экономика предприятий на территории города»

Описание	
Вводные параметры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Количество занятых по видам деятельности нового города</b> (вводное значение)</li> <li>• <b>Численность населения нового города в динамике</b> (вводное значение)</li> <li>• <b>Производительность труда на человека по видам деятельности:</b> <i>ВРП России по данным прогноза Министерства экономического развития / Количество занятых по видам деятельности для региона</i></li> </ul>
Доходы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Поступления денежных средств от операционной деятельности:</b> <i>Производительность труда на человека по видам деятельности × Количество занятых по видам деятельности нового города</i></li> </ul>
Операционные расходы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Отток денежных средств по операционной деятельности:</b> <i>Поступления денежных средств от операционной деятельности × Процент доходности (в разрезе видов деятельности по региону), где Процент доходности = Сальдированный финансовый результат организаций / ВРП</i></li> <li>• <b>Налоги вне и в ОЭЗ:</b> земельный налог, налог на прибыль, НДФЛ</li> </ul>
Показатели эффективности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем прибыли по видам деятельности</li> </ul>

### Расчетный блок «Экономика органов государственной власти»

В рамках расчетного блока моделируется муниципальное бюджетирование, а также часть показателей для регионального и федерального бюджетов в отношении выделения денежных средств на строительство социальной и инженерной инфраструктур и налоговых поступлений.

В качестве вводных параметров могут выступать:

- 1) численность населения нового города в динамике;
- 2) количество занятых по видам деятельности нового города;
- 3) средняя заработная плата за месяц по видам деятельности.

## 7.1. РАЗРАБОТКА ТИПОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ

В качестве расходов здесь могут выступать:

- 1) расходы на жилищно-коммунальное хозяйство, общегосударственные вопросы, национальную экономику, образование, культуру и т. д.;

Основным источником дохода муниципалитета являются поступления от НДФЛ, земельного налога, налога на прибыль.

**Рисунок 63.** Описание этапов расчетного блока «Экономика органов государственной власти»

Описание			
<b>Вводные параметры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Численность населения нового города в динамике (вводное значение)</li> <li>• Количество занятых по видам деятельности нового города (вводное значение)</li> <li>• Средняя заработная плата за месяц по видам деятельности (вводное значение или данные Росстата)</li> </ul>		
<b>Инвестиционные затраты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Строительство инфраструктуры</b> (транспортной, инженерной): <i>Стоимость строительства объектов недвижимости × % (доля расходов на коммуникации)</i></li> <li>• <b>Строительство объектов недвижимости (соц. инфраструктуры):</b> <i>Площадь объекта × Удельная стоимость строительства на 1 кв. м</i></li> </ul>		
<b>Доходы (поступления денежных средств по операционной деятельности)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>НДФЛ с распределением на уровни бюджета</b></li> <li>• <b>Налоги:</b> земельный налог, налог на прибыль, НДС</li> </ul>		
<b>Операционные расходы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Жилищно-коммунальное хозяйство, общегосударственные вопросы, национальная экономика, образование, культура и т. д.:</b> <i>Удельные расходы бюджета на жителя × Численность населения нового города</i></li> </ul>		
<b>Показатели эффективности</b>	<b>Для муниципалитета:</b>	<b>Для региона:</b>	<b>Для Федерации:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Валовой городской продукт</li> <li>• Объем инвестиций в основной капитал</li> <li>• Сумма налоговых поступлений</li> <li>• Достаточность бюджета</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сумма налоговых поступлений</li> <li>• Объем инвестиций на региональном уровне</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сумма налоговых поступлений</li> <li>• Возврат выданных инфраструктурных бюджетных кредитов</li> </ul>

### Риски и ограничения

При разработке архитектуры модели могут учитываться следующие ограничения:

- невозможность расчета распределения отраслей и вспомогательных эффектов от экономической деятельности города

из-за уникальности условий в каждом городе, в связи с чем эти показатели не рассчитываются в модели;

- невозможность расчета вспомогательных эффектов от экономической деятельности города на экономику отраслей, в связи с чем они не рассчитываются в модели.

### Источники информации

Ниже представлены примеры основных источников исходных данных, которые могут применяться в модели.

**Таблица 16.** Источники данных

Показатель	Источник
Данные об удельной стоимости строительства	Справочники оценщика «КО-ИНВЕСТ»
ВВП	Федеральная служба государственной статистики РФ
Структура компонентов ВРП	Министерство экономического развития РФ
Численность занятых	Федеральная служба государственной статистики РФ
Средняя заработная плата	Федеральная служба государственной статистики РФ
Сальдированный финансовый результат организаций	Федеральная служба государственной статистики РФ
Действующие налоговые ставки	Налоговый кодекс РФ
Численность населения России старше 19 лет и младше 75 лет	Федеральная служба государственной статистики РФ
Объем бюджетных поступлений по налогам	Федеральная налоговая служба РФ

## 7.2. Разработка дорожной карты реализации проекта создания нового города

Реализация проектов создания и развития новых городов является комплексным процессом, подразумевающим многоэтапную реализацию с вовлечением различных сторон.

На примере Доброграда с момента разработки концепции до заезда на территорию города первых жителей прошло около 2 лет. С учетом полученного опыта, длительность проекта имеет потенциал к сокращению практически на всех этапах при условии применения лучших практик и недопущения соответствующих ошибок.

Таким образом, целью разработки типовой дорожной карты является, с одной стороны, информирование об ориентировочных сроках, соответствующих каждому из этапов, с другой – руководство по минимизации рисков за счет определения последовательности и условий прохождения ключевых этапов проекта, включая необходимость взаимодействия между всеми участниками процесса в рамках данных этапов.

Подход к формированию типовой дорожной карты проекта основывается на опыте Доброграда, а также рекомендациях, приведенных в Стандарте комплексного развития городских территорий и Национальном стандарте мастер-планов, созданных на базе изучения особенностей развития городов России и лучших международных практик в сфере формирования и преобразования городской среды.



**Рисунок 64.** Типовая дорожная карта проекта по созданию и развитию новых городов

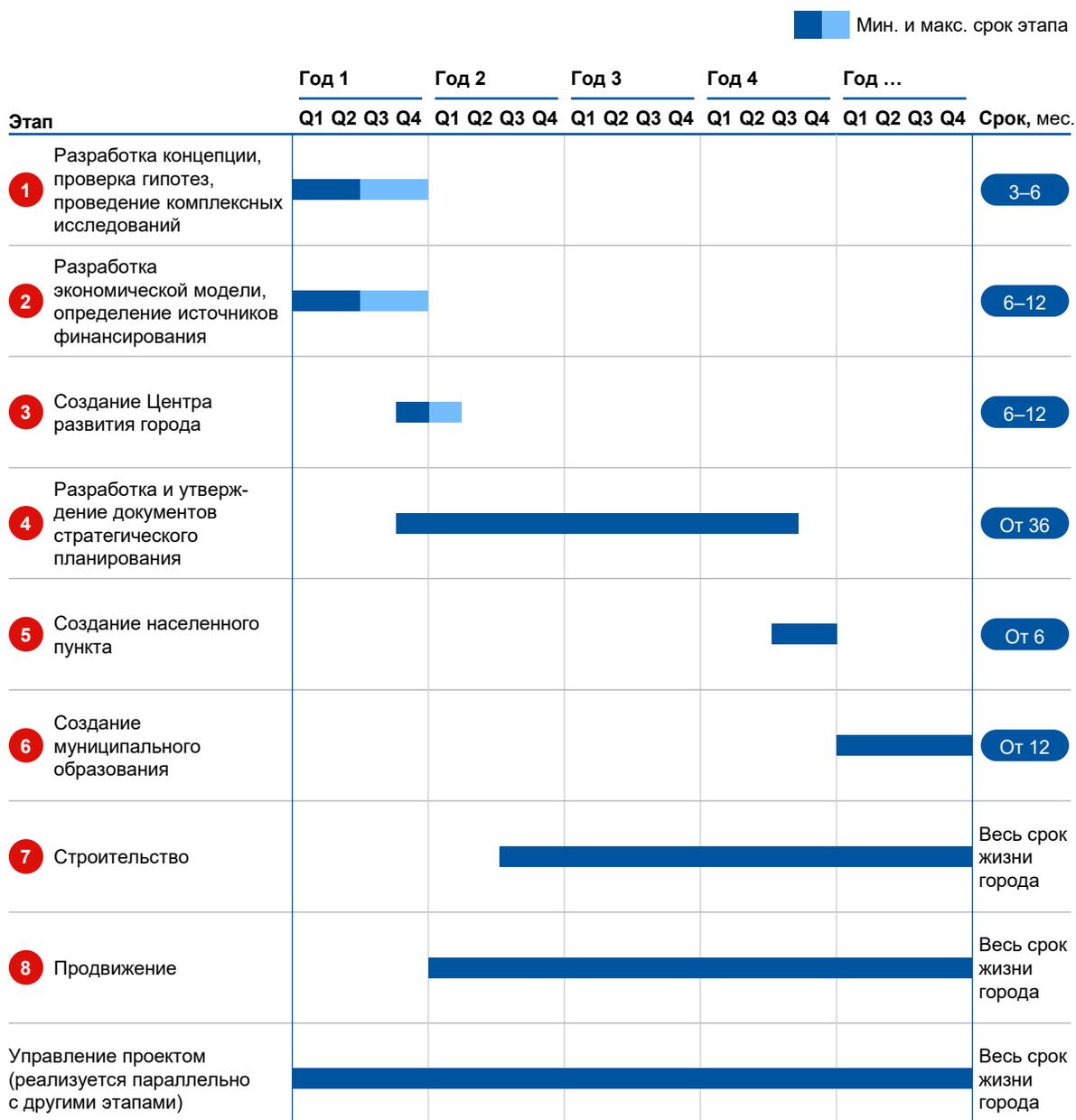


Таблица 17. Пошаговое руководство для ключевых участников проекта

Этапы и основные шаги для ключевых участников проекта	Рекомендации по сокращению сроков и повышению эффективности этапа
<b>Этап 1. Разработка концепции, проверка гипотез, проведение комплексных исследований</b>	
Инициатор проекта, инвесторы и представители бизнеса	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить миссию, ценности и видение города.</li> <li>2. Определить целевой портрет жителя.</li> <li>3. Разработать концепцию города с использованием ценностно-ориентированного подхода, в т. ч.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ региона расположения и территории будущего города;</li> <li>– разработка сценариев социально-экономического развития;</li> <li>– выбор базового сценария и уточнение концепции;</li> <li>– формирование исходных данных для разработки плана развития территории.</li> </ul> </li> <li>4. Провести социально-экономические, экологические, демографические исследования.</li> <li>5. Провести инженерные изыскания.</li> </ol>	<p>Определить <b>миссию, ценности, видение и уникальную специализацию с учетом долгосрочной перспективы</b> реализации проекта.</p> <p>Сделать акцент на <b>семейноцентричности</b> – проектировать решения с учетом ориентации на семью.</p> <p>Принимать <b>все решения</b> по проекту <b>с учетом миссии, ценностей, видения.</b></p>
Федеральные и региональные органы власти	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Содействовать в разработке документации, согласовании документов.</li> <li>2. Предоставлять данные, необходимые для разработки концепции, включая данные о транспортном каркасе, инженерной сети, проектируемых объектах и прочей информации о территории региона.</li> </ol>	
Действующие органы местного самоуправления	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Содействовать в разработке документации, согласовании документов.</li> <li>2. Предоставлять данные, необходимые для разработки концепции, включая данные о транспортном каркасе, инженерной сети, проектируемых объектах и прочей информации о территории муниципалитета.</li> <li>3. Оказывать содействие в получении необходимых разрешений для проведения инженерных изысканий.</li> </ol>	

Таблица 17 (продолжение)

Этапы и основные шаги для ключевых участников проекта	Рекомендации по сокращению сроков и повышению эффективности этапа
<b>Этап 2. Разработка экономической модели, определение источников финансирования</b>	
Инициатор проекта, инвесторы и представители бизнеса	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести анализ экономического потенциала и определить целевую модель экономики города в зависимости от его расположения, индустриальной специфики соседствующих городов и иных факторов.</li> <li>2. Определить перечень якорных отраслей и потенциальных инвесторов, сформировать целевое видение экономической специализации города.</li> <li>3. Смоделировать структуру распределения базовых рабочих мест и рабочих мест в сфере обслуживания с учетом целевого видения экономической специализации города.</li> <li>4. Определить приоритетный способ приобретения и оформления земельного участка с учетом смоделированных экономических показателей.</li> <li>5. Определить потенциальные источники финансирования для строительства города.</li> </ol>	<p>Выбрать приоритетные отрасли <b>в соответствии с миссией и ценностями</b> города, которые обеспечивают <b>конкурентоспособность и адаптивность города</b>.</p> <p>Отдать приоритет <b>отраслям с высоким уровнем заработной платы</b>, которая увеличит налоговые поступления от НДФЛ.</p> <p>Проводить <b>комплексный анализ потенциальных источников финансирования</b>, включая государственные программы поддержки, частные инвестиции и международные гранты.</p>
<b>Этап 3. Создание Центра развития города</b>	
Инициатор проекта, инвесторы и представители бизнеса	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определить необходимый перечень сотрудников Центра развития, включая детализацию по ролям и обязанностям.</li> <li>2. Осуществить поиск и наем сотрудников Центра развития.</li> <li>3. Определить схемы и условия привлечения инвесторов.</li> </ol>	<p>Сформировать квалифицированную команду из <b>мотивированных людей с соответствующими компетенциями</b> и опытом в области создания и развития территорий.</p> <p>Сформировать <b>офис Центра развития</b>, включающий операционного руководителя проекта, руководителя финансово-экономического блока, специалиста по маркетингу и главного архитектора.</p>

Таблица 17 (продолжение)

Этапы и основные шаги для ключевых участников проекта	Рекомендации по сокращению сроков и повышению эффективности этапа
<b>Этап 4. Разработка и утверждение документов стратегического планирования</b>	
Инициатор проекта, инвесторы и представители бизнеса	
<p>1. Разработать мастер-план, утвердить план-график освоения территорий города (разделение территорий на лоты и/или очереди), в том числе с основными рекомендациями по направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Социальная инфраструктура:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Провести расчет потребности в объектах социальной инфраструктуры на основе демографических сценариев развития города и в соответствии с регламентирующими документами.</li> <li>• Проектировать ОСИ с учетом потребностей различных групп и возрастных категорий населения, привлекаемых в город.</li> </ul> </li> <li>– <b>Транспортная инфраструктура:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработать транспортный каркас с учетом расположения города относительно крупных агломераций и его функциональной специализации.</li> <li>• Планировать объекты городской транспортной системы с учетом ее доступности и безопасности для маломобильных групп населения.</li> <li>• Спланировать сеть высокоскоростных станций для зарядки частного и общественного электротранспорта.</li> </ul> </li> <li>– <b>Инженерная инфраструктура:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассчитать потребности в инженерной инфраструктуре с учетом стратегии города, его численности населения, доступности магистральных сетей и регламентирующих документов.</li> <li>• Разработать комплексную схему инженерного обеспечения.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Организовать конкурс</b> для качественного отбора исполнителей <b>разработки мастер-плана</b>, чтобы гарантировать соответствие проектных решений стратегическим целям развития города.</p> <p>Продумать концепцию <b>непрерывного и индивидуализированного образования для всех возрастов</b>, включая профессиональное образование для снижения оттока населения и в качестве инструмента привлечения молодежи в город.</p> <p>Предусмотреть достаточный объем инвестиций <b>для опережающего создания ОСИ</b>. Это позволит ускорить заполнение города жителями на ранних этапах и обеспечить текущее население необходимыми услугами до достижения нормативных показателей.</p> <p>Рассмотреть возможность проектирования и функционального зонирования города <b>с акцентом на приоритетном использовании общественного транспорта</b>, средств микромобильности и пешеходных маршрутов, чтобы снизить зависимость жителей от автомобильного транспорта внутри города.</p> <p>Предусмотреть <b>минимизацию санитарно-защитных зон</b> под объектами инфраструктуры.</p>

Таблица 17 (продолжение)

Этапы и основные шаги для ключевых участников проекта	Рекомендации по сокращению сроков и повышению эффективности этапа
<b>Этап 4. Разработка и утверждение документов стратегического планирования</b>	
Инициатор проекта, инвесторы и представители бизнеса	
<p>– <b>Жилые и коммерческие объекты</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассчитать необходимый объем жилой застройки с фокусом на создании комфортных условий для проживания семьи и целевых показателей обеспеченности квадратными метрами на человека.</li> <li>• Определить типы, формат жилья и предусмотреть уникальный продукт, исходя из сегментов целевой аудитории.</li> <li>• Определить очередность застройки с учетом планов социально-экономического развития города.</li> <li>• Использовать современные экологичные технологии: возобновляемые источники энергии, эффективные системы очистки сточных вод и управления отходами, материалы с низким уровнем выбросов вредных веществ.</li> </ul> <p>2. Разработать бренд города.</p> <p>3. Разработать и утвердить архитектурный код.</p>	<p><b>Обеспечить жителей чистой водой</b> как неотъемлемой составляющей здорового образа жизни человека.</p> <p>Проектировать все объекты жилой и коммерческой недвижимости <b>в соответствии с концепцией 15-минутного города.</b></p> <p>Заложить не менее одного <b>машино-места на домохозяйство.</b></p> <p><b>Создавать</b> общественные пространства для коммуникации жителей города, например <b>соседские центры.</b></p> <p>Планировать объекты благоустройства с учетом <b>потребностей семей разных поколений, инклюзивности и поддержки здорового образа жизни.</b></p> <p>Рассмотреть возможность <b>строительства арендного жилья,</b> чтобы создать возможности для переезда в новый город различных групп населения.</p> <p>Включать в план развития нового города <b>создание парков, садов и других зеленых зон,</b> которые не только улучшают внешний вид города и качество воздуха, но и способствуют сохранению местных видов флоры и фауны.</p> <p>Провести анализ возможности участия в действующих на текущий момент <b>программах государственной поддержки.</b></p>

Таблица 17 (продолжение)

Этапы и основные шаги для ключевых участников проекта	Рекомендации по сокращению сроков и повышению эффективности этапа
<b>Этап 4. Разработка и утверждение документов стратегического планирования</b>	
Инициатор проекта, инвесторы и представители бизнеса	
	<p>Формировать бренд города <b>с учетом уникальных особенностей</b> территории и культурно-исторического наследия.</p> <p>Архитектурный код необходимо <b>разрабатывать с учетом принципов устойчивости и экологичности</b>, то есть способствовать использованию современных, экологичных и энергоэффективных материалов.</p>
Федеральные и региональные органы власти	
<p>1. Рассмотреть возможность внесения проекта нового города в документы стратегического планирования на уровне региона, в том числе для обеспечения учета планов по созданию новых городов при планировании инфраструктурных стратегических проектов в области транспорта регионального и федерального значения (запуск высокоскоростных магистралей железнодорожного и автомобильного транспорта) и инженерной инфраструктуры (развитие магистральных газовых сетей и линий электроснабжения).</p>	<p>Актуализированные нормативы для новых городов позволяют <b>обеспечить жителей необходимыми услугами с ранних этапов реализации проекта</b> на территориях, план развития которых утвержден в рамках стратегии развития соответствующего региона.</p> <p>Разработать механизмы, регулирующие создание новых городов, в том числе <b>обеспечивающие возможность опережающего строительства объектов инфраструктуры</b>.</p>
Действующие органы местного самоуправления	
<p>1. Внести изменения в действующие документы стратегического планирования муниципального образования (при наличии).</p> <p>2. Инициировать включение всех планируемых объектов инфраструктуры в документы местного, регионального и федерального значения, а также обеспечить синхронизацию со стратегиями развития ресурсоснабжающих организаций.</p>	<p>Использовать различные программы по <b>поддержке развития инфраструктуры</b> за счет включения нового города в документы стратегического планирования различного уровня.</p> <p><b>Сопровождать жителей</b>, строящих частные дома, <b>на всех этапах</b>: от рекомендаций по выбору проектов и материалов до контроля соответствия архитектурному коду на этапе строительства.</p>

Таблица 17 (продолжение)

Этапы и основные шаги для ключевых участников проекта	Рекомендации по сокращению сроков и повышению эффективности этапа
<b>Этап 5. Создание населенного пункта (ст. 13.2 ФЗ от 06.10.2003 № 131-ФЗ)</b>	
Инициатор проекта, инвесторы и представители бизнеса	
1. Инициировать выдвижение инициативы о создании населенного пункта внутри существующего муниципального образования.	Реализовать процедуру <b>создания отдельного населенного пункта</b> , а не укрупнения действующего с дальнейшим отделением.
Федеральные и региональные органы власти	
1. Провести публичные слушания. 2. Обеспечить выдвижение законодательной инициативы об образовании нового населенного пункта в законодательное собрание региона. 3. Присвоить наименование населенному пункту. 4. Рассмотреть и утвердить постановления, связанные с созданием отдельного населенного пункта.	
Действующие органы местного самоуправления	
1. Выдвинуть инициативу о создании населенного пункта внутри существующего муниципального образования.	
<b>Этап 6. Создание муниципального образования</b>	
Инициатор проекта, инвесторы и представители бизнеса	
1. Инициировать процедуру создания отдельного муниципального образования. 2. Оказывать поддержку органам местного самоуправления в прохождении процедуры создания отдельного муниципального образования.	Реализовать создание отдельного муниципального образования <b>на первых этапах строительства нового города</b> , чтобы обеспечить возможности для качественного управления городскими ресурсами и гарантировать высокий уровень жизни.  Осуществлять участие Центра развития <b>в передаче знаний и опыта</b> представителям муниципалитета.
Федеральные и региональные органы власти	
1. Инициировать рассмотрение и утверждение документов, связанных с созданием муниципального образования. 2. Разработать подробные рекомендации с описанием процесса создания муниципального образования,	

Таблица 17 (продолжение)

Этапы и основные шаги для ключевых участников проекта	Рекомендации по сокращению сроков и повышению эффективности этапа
<b>Этап 6. Создание муниципального образования</b>	
Федеральные и региональные органы власти	
включая пошаговые инструкции, для будущих инициаторов создания городов и проектных команд, реализующих такие изменения.	
Органы местного самоуправления нового города	
<p>1. Реализовать инициативный этап:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выдвижение инициативы о проведении референдума;</li> <li>– решение представительного органа муниципального образования о проведении референдума;</li> <li>– организация и проведение референдума.</li> </ul> <p>2. Реализовать законотворческий этап:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведение кадастровых работ;</li> <li>– разработка и внесение документов в региональные законодательные органы (ЗО);</li> <li>– рассмотрение законопроекта региональным ЗО;</li> <li>– опубликование и вступление в силу закона.</li> </ul> <p>3. Реализовать переходный период:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведение референдума или схода граждан по вопросу структуры органов местного самоуправления, устава МО (включая публикацию в СМИ, общественное обсуждение и экспертное заключение);</li> <li>– регистрация устава в Минюсте РФ;</li> <li>– определение структуры и регламента работы местного представительного органа;</li> <li>– формирование избирательной комиссии МО;</li> <li>– разработка и принятие муниципальных правовых актов (включая бюджет, состав собственности);</li> <li>– изменения генплана и схемы территориального планирования региона</li> </ul>	<p>Сформировать органы местного самоуправления с учетом <b>специфики и потребностей конкретной территории</b>.</p> <p>Разработать устав, включающий <b>ключевые принципы</b> управления городом <b>для сохранения его концепции</b> в долгосрочной перспективе.</p> <p>Сформировать общественный совет как консультативный орган, обеспечивающий участие <b>жителей в управлении городом</b>.</p> <p>Использовать возможности по привлечению Центра развития <b>к обмену опытом и формированию общей стратегии</b> развития города.</p>

Таблица 17 (продолжение)

Этапы и основные шаги для ключевых участников проекта	Рекомендации по сокращению сроков и повышению эффективности этапа
<b>Этап 6. Создание муниципального образования</b>	
Органы местного самоуправления нового города	
<p>4. Разработать обязательные документы для муниципального образования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– генеральный план;</li> <li>– стратегию социально-экономического развития;</li> <li>– правила землепользования и застройки;</li> <li>– документацию по планировке территории;</li> <li>– схемы территориального планирования муниципального района;</li> <li>– правила благоустройства территории;</li> <li>– планы и программу комплексного социально-экономического развития муниципального образования;</li> <li>– программу комплексного развития системы коммунальной инфраструктуры;</li> <li>– программу комплексного развития транспортной инфраструктуры;</li> <li>– муниципальную программу в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности.</li> </ul>	
<b>Этап 7. Строительство</b>	
Инициатор проекта, инвесторы и представители бизнеса	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выполнить проектирование объектов инфраструктуры и недвижимости в соответствии с заложенной очередностью реализации проекта.</li> <li>2. Запустить строительство объектов в соответствии с очередностью, заложенной в мастер-плане.</li> <li>3. Ввести их в эксплуатацию согласно мастер-плану, ТЭП и очередности, заложенным в плане-графике освоения территорий города, в том числе в соответствии с выбранной экономической моделью.</li> </ol>	<p>Реализовать <b>опережающий подход к созданию инфраструктуры.</b></p>
Федеральные и региональные органы власти	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Всячески способствовать финансированию объектов инфраструктуры за счет использования действующих программ и механизмов.</li> </ol>	

Таблица 17 (продолжение)

Этапы и основные шаги для ключевых участников проекта	Рекомендации по сокращению сроков и повышению эффективности этапа
<b>Этап 7. Строительство</b>	
Органы местного самоуправления нового города	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инициировать использование существующих федеральных и/или региональных программ и механизмов финансирования для развития инфраструктуры города с целью снижения нагрузки на городской бюджет.</li> <li>2. Контролировать соблюдение принципов строительства и концепции города, включая ценности, при согласовании строительства объектов жилой и коммерческой недвижимости.</li> </ol>	
<b>Этап 8. Продвижение</b>	
Инициатор проекта, инвесторы и представители бизнеса	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработать стратегию продвижения города и маркетинговый план: <ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование стратегии позиционирования;</li> <li>– определение каналов и способов продвижения;</li> <li>– составление плана продвижения;</li> <li>– бюджетирование;</li> <li>– отслеживание критериев эффективности.</li> </ul> </li> <li>2. Активно продвигать город на первых этапах проекта как перспективную территорию для инвесторов и работодателей.</li> </ol>	<p>Запустить процесс активного продвижения города задолго <b>до появления первых жителей.</b></p> <p>Реализовывать мероприятия по продвижению на <b>протяжении всего времени функционирования</b> города.</p> <p>Использовать <b>маркетинг от первого лица</b>, таргетированное продвижение на ранних этапах.</p> <p>Использовать <b>туризм</b> как инструмент продвижения города.</p>
Органы местного самоуправления нового города	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инициировать проведение культурно-массовых мероприятий, в том числе фестивалей, выставок, спортивных соревнований, концертов, для привлечения посетителей из других регионов и формирования положительного имиджа города.</li> <li>2. Использовать веб-сайты, социальные сети, объекты туристической инфраструктуры для продвижения города, предоставляя актуальную информацию о мероприятиях, услугах и возможностях города.</li> </ol>	<p>Разработать <b>календарь ежегодных мероприятий</b>, ассоциируемых с местом, например ежегодных фестивалей.</p>

Таблица 17 (продолжение)

Этапы и основные шаги для ключевых участников проекта	Рекомендации по сокращению сроков и повышению эффективности этапа
<b>Этап 0 (реализуется параллельно с другими этапами). Управление проектом</b>	
Инициатор проекта, инвесторы и представители бизнеса	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организовать взаимодействие с органами региональной власти для привлечения крупного инвестора или переноса предприятия на территорию города.</li> <li>2. Разработать программы и реализовать мероприятия для привлечения жителей и инвесторов.</li> </ol>	<p>Делать фокус на учете потребностей для жизни и работы <b>всех членов семей, переезжающих в город.</b></p> <p>Разработать <b>программы поддержки и адаптации</b> сотрудников и их семей.</p> <p>Сформировать <b>конкурентоспособные условия труда</b> и развития HR-бренда территории.</p> <p><b>Организовать развитие туризма и привлечение внешних потоков туристов</b> для достижения целевой загрузки объектов развлечений, мест досуга, кафе и ресторанов, обеспечивающих высокое качество жизни в городе.</p> <p><b>Осуществлять методологическую поддержку</b> представителей малого и среднего бизнеса по вопросам участия в государственных программах получения финансирования.</p>
Федеральные и региональные органы власти	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализовать меры поддержки по созданию в городе благоприятной инвестиционной среды (в частности, за счет преференциальных налоговых режимов – ОЭЗ, ТОР и т. п.).</li> <li>2. Рассмотреть возможность предоставления налоговых преференций инвесторам, участвующим в проектах по созданию новых городов (например, введение моратория на перечисление налогов в региональный и федеральный бюджеты на инвестиционный период, то есть на срок, необходимый для становления экономики города).</li> <li>3. Рассмотреть возможность вовлечения муниципалитета в процесс принятия решений регионального или федерального уровня по вопросам развития социального сектора города.</li> </ol>	<p>Рассмотреть возможность использования нового города как <b>площадки для апробирования новых моделей экономики, новых систем управления и новых вариантов образа жизни.</b></p>

Таблица 17 (продолжение)

Этапы и основные шаги для ключевых участников проекта	Рекомендации по сокращению сроков и повышению эффективности этапа
<b>Этап 0 (реализуется параллельно с другими этапами). Управление проектом</b>	
Инициатор проекта, инвесторы и представители бизнеса	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассмотреть возможности для изменения подхода к финансированию объектов образования и здравоохранения на этапе эксплуатации.</li> <li>2. Рассмотреть возможность использования механизмов корпоративного инвестирования в строительство арендного жилья для решения жилищного вопроса.</li> </ol>	
Органы местного самоуправления нового города	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Осуществлять мероприятия по привлечению жителей.</li> <li>2. Осуществлять мероприятия по привлечению в город предприятий региона, в частности координировать с региональными властями усилия по встраиванию местного бизнеса в цепочки поставок, оказывать информационную и консультационную поддержку, содействовать в предоставлении льгот и субсидий.</li> <li>3. Обеспечить контроль исполнения архитектурного кода города для обеспечения соответствия всех новых строительных проектов установленным стандартам и гармоничного развития городской среды.</li> </ol>	<p>Создать модели управления, обеспечивающие <b>сохранение ценностей</b> на всех этапах жизненного цикла города.</p> <p>Активно <b>взаимодействовать с локальными сообществами</b>, учебными заведениями, жителями и представителями бизнеса.</p> <p>Проводить опросы и <b>оценку качества жизни населения в городе</b>.</p> <p>Установить один из ключевых КПЭ экономики – <b>самодостаточный городской бюджет</b>.</p> <p>Привлекать инвесторов посредством демонстрации формирующейся <b>«инвестиционной воронки»</b>, наглядно показывающей перспективные возможности развития и этапы возврата инвестиций.</p> <p>Сформировать <b>перечень рекомендаций о наиболее востребованных видах бизнеса</b>, инвестиционных проектов на территории города для потенциальных инвесторов, в том числе в сфере малого и среднего бизнеса.</p>
Стоит отметить, что, в зависимости от конкретного проекта,	последовательность и длительность этапов могут существенно различаться.

## 7.3. Разработка

# инструментария привлечения инвесторов к созданию новых городов

Сегодня набирает обороты тренд на создание новых городов с использованием частных инвестиций. Развитие этого направления может способствовать повышению качества жизни населения страны и послужить инструментом для решения ряда задач: демографических, экономических, задач регионального развития.

Строительство новых городов – это не только реакция на текущие проблемы и вызовы, но и стремление к будущему, к созданию устойчивого и инновационного пространства для жизни и работы. Каждый аспект проектирования должен быть продуман, чтобы новые города стали не только местами проживания, но и центрами экономической активности, привлекая предприятия и создавая рабочие места.

Как только город начинает заполняться жителями, активизируется экономическая жизнь: возникает потребность в товарах, услугах, культурных и образовательных учреждениях, что создает воронку потребления. Эффективное управление этими процессами критично для поддержания баланса между развитием и удовлетворением потребностей населения.

При этом инвесторы сталкиваются с многочисленными сложностями, в том числе законодательными ограничениями, при реализации проектов новых городов. Необходимым условием для того, чтобы подобные проекты были реализованы максимально эффективно, является законодательная и регуляторная поддержка государства.

По итогам результатов анализа, проведенного в ходе подготовки данного практического руководства, сформулированы приведенные ниже рекомендации, которые могли бы способствовать распространению успешного опыта Доброграда и повышению эффективности проектов по созданию городов.

Таблица 18. Барьеры и рекомендуемые мероприятия

Ограничения	Рекомендации
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Длительные сроки утверждения документов по стратегическому и территориальному планированию по причине несоответствия данных о границах земельных участков в Едином государственном реестре недвижимости и Государственном лесном реестре</li> <li>• Отсутствие средств на развитие нового города: значительная часть налоговых поступлений уходит на региональный и федеральный уровни</li> <li>• Сложности с привлечением якорного инвестора и/или переносом предприятия в новый город</li> <li>• Ограничения, связанные с расчетом нормативов по обеспеченности социальной и транспортной инфраструктурами не от фактической численности населения, а «на перспективу»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предусмотреть мероприятия по развитию новых городов в Стратегии пространственного развития Российской Федерации.</li> <li>• Обеспечить внесение изменений в действующее законодательство Российской Федерации в части:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– участия организаций, осуществляющих инвестиции в создание новых городов, в развитии муниципальных образований, в том числе путем создания соответствующих органов управления и организаций;</li> <li>– сокращения сроков согласования документов территориального планирования;</li> <li>– определения нормативов строительства и возможности опережающего ввода социальной инфраструктуры;</li> <li>– использования механизмов корпоративных инвестиций в арендное жилье.</li> </ul> </li> <li>• Рассмотреть возможность предоставления налоговых преференций инвесторам, которые участвуют в проектах по созданию новых городов (например, введение моратория на перечисление налогов в региональный и федеральный бюджеты на инвестиционный период, то есть на срок, необходимый для становления экономики города).</li> <li>• Использовать подход, описанный в настоящих практических рекомендациях по созданию новых городов и управлению ими, при формировании национального проекта «Инфраструктура для жизни».</li> </ul>

Таблица 18 (продолжение)

Ограничения	Рекомендации
<ul style="list-style-type: none"><li>• Отсутствие механизмов софинансирования образования по аналогии с ОМС в здравоохранении</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Рассмотреть возможность расширения спектра инструментов для софинансирования образования за счет следующих механизмов:<ul style="list-style-type: none"><li>– размещение долгосрочного государственного заказа на услуги, в том числе на строительство, поддержание, оснащение объектов, с вовлечением инвестора в качестве исполнителя в тех случаях, когда предполагается компенсация затраченных средств из регионального или федерального бюджета в течение утвержденного срока;</li><li>– применение налоговых преференций для операторов социальной инфраструктуры, соответствующих критериям объема инвестиций, например временных льгот по налогам на прибыль;</li><li>– создание механизмов вовлечения бизнеса в финансирование объектов социальной сферы в рамках проектов корпоративной социальной ответственности, например создание специализированных фондов, формируемых за счет пожертвований учреждениям образования и здравоохранения.</li></ul></li></ul>

### 7.3. РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТОРОВ К СОЗДАНИЮ НОВЫХ ГОРОДОВ

Для успешной реализации проектов по созданию новых городов критически важна поддержка на всех уровнях власти. Это требует не только глубокого понимания всех возможных рисков, но и активного взаимодействия с местными сообществами и заинтересованными сторонами.

Необходимо организовывать специализированные мероприятия, становящиеся мостом к сотрудничеству и обмену идеями между ключевыми игроками развития территорий: инвесторами, руководителями крупных предприятий, главами регионов, девелоперами и землевладельцами. Это позволит не только поднять интерес к теме создания новых городов, но и предоставить конкретные инструменты, описанные в практическом руководстве, для претворения этих амбициозных планов в жизнь, стимулируя прогресс и инновации в развитии городских пространств.

«Я могу вам сказать, что если вы на этом пути оставите хотя бы одно препятствие, то высока вероятность, что у вас ничего не получится. Если хотя бы один руководитель муниципалитета или какая-то группа будет против или не удовлетворена ответами, подходами, экономическими расчетами, транспортными, экологическими или какими-то другими требованиями, то 90%, что у вас не получится».

**Александр Авдеев,**  
губернатор Владимирской области



№	Название	QR-код
1	Генеральный план Доброграда	
2	Утвержденные Правила землепользования и застройки Доброграда	
3	Карты градостроительного зонирования Доброграда	
4	Карты зон с особыми условиями использования территории	

№	Название	QR-код
5	Муниципальная программа «Комплексное развитие поселка Доброград»	
6	Стратегия развития Ковровского района	
7	Бюджет для граждан по проекту бюджета муниципального образования городское поселение поселок Доброград на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов	

# Команда разработки

## Агентство стратегических инициатив \_\_\_\_\_

▶ Захарова Ольга

---

▶ Комкова Мария

---

▶ Кадылева Жанна

## Проектный центр Доброграда \_\_\_\_\_

▶ Седов Владимир

---

▶ Фомин Олег

---

▶ Устинова Елена

## Администрация МО «Доброград» \_\_\_\_\_

▶ Сипач Алексей

---

▶ Кочеткова Алла

## Команда «Яков и Партнёры» \_\_\_\_\_

▶ Пиун Игорь

---

▶ Куваева Наталья

## При участии \_\_\_\_\_

▶ Говырин Алексей



