



# **СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДСКОЙ ОКРУГ ГОРОД СУРГУТ**

## Содержание:

Сургут сегодня: краткая характеристика .....	4
Факторы развития г. Сургута .....	12
Реструктуризация, технологическая и пространственная трансформация нефтегазовой отрасли .....	12
Формирование страновой и региональной транспортно-логистической системы .....	16
Трансформация потребительских рынков: укрупнение .....	22
Поколенческий сдвиг: новые поколения с новыми ценностями .....	23
Демографическое сжатие .....	25
Рост мобильности населения .....	28
Демократизация социальной структуры населения .....	30
Изменение требований к инфраструктуре подготовки кадров .....	31
Появление в городах новых ключевых объектов .....	34
Изменение модели управления городом .....	37
Конкуренция городов за бизнес и население: ключевой фактор конкурентоспособности – качество услуг и инфраструктур .....	38
«Умные» города: технологизация инфраструктур и систем управления .....	40
Риски и возможности .....	42
Риски .....	42
Неустойчивость традиционной «нефтегазовой экономики» к колебаниям рынков .....	42
Несоответствие города повышающемуся статусу нефтегазовых компаний .....	42
Утрата привлекательности для новых поколений .....	44
Снижение значения в системе расселения .....	44
Инерционность изменения пространственной структуры города .....	47
Перемещение на периферийную позицию по отношению к новым процессам в торговле, логистике и сфере услуг .....	47
Утрата позиций в округе в торговле, логистике и сфере услуг .....	47
Несоответствие системы управления возникающим рискам .....	48
Возможности: удержание и развитие перспективных функций .....	51
Сургут – центр технологичного нефтегазового кластера .....	51
Сургут – деловой центр региона .....	52
Сургут – центр технологичного потребления .....	54
Сургут – транспортно-логистический центр региона .....	56
Сургут – привлекательное место для жизни .....	58
Сургут – образовательный центр округа .....	60
Сургут – инновационный центр региона .....	60
Сценарии социально-экономического развития г. Сургута .....	63
Стратегические приоритеты .....	66
Приоритетные проекты .....	68
Развитие глубокой переработки: нефтегазохимическое производство .....	68

Инновационно-технологическое обеспечение нефтегазового кластера: технопарк.....	69
Инновационно-технологическое обеспечение нефтегазового кластера: университет .....	70
Инфраструктурное обеспечение нефтегазового кластера: деловой квартал.....	71
Модернизация зоны аэропорта .....	75
Развитие внешних коммуникаций.....	78
Развитие торговли и потребительского сектора .....	79
Развитие транспортно-логистического комплекса .....	82
Создание кластера креативных индустрий .....	84
Развитие городской среды.....	86
Развитие рынка жилой недвижимости .....	88
Повышение качества управления городским хозяйством .....	90
Предложения по реализации стратегических приоритетов .....	95
Приложения .....	99
Приложение 1. Требования к объектам офисной недвижимости.....	99
Приложение 2. Требования к объектам жилой недвижимости .....	103
Приложение 3. Требования к общественным пространствам.....	106
Приложение 4. Требования к объектам складской и логистической недвижимости .....	114
Приложение 5. Требования к аэродромам (аэропорт-сити).....	122
Приложение 6. Классификация офисной недвижимости .....	125
Приложение 7. Классификация жилой недвижимости .....	126
Приложение 8. Классификация торговой недвижимости.....	127
Приложение 9. Классификация складской недвижимости.....	130
Приложение 10. Прогноз платежеспособного спроса в Сургуте на жилую недвижимость на 5-7 лет .....	134
Приложение 11. Проекты комплексного жилищного строительства в мегаполисах Урала .....	135
Приложение 12. Психология жизненного пространства .....	141
Приложение 13. Плюсы и минусы многофункциональных торговых комплексов ...	149
Приложение 14. Возможные варианты функционирования паркингов в составе многофункциональных комплексов.....	150
Приложение 15. Развитие сектора здравоохранения.....	152
Приложение 16. Развитие системы образования.....	160
Приложение 17. Ключевые элементы, определяющие пространственное развитие Петербурга .....	167
Приложение 18. Проект «Российский дом будущего» .....	168
Приложение 19. Реконструкция промышленных объектов .....	171
Приложение 20. Пример аэропорта-города .....	172
Приложение 21. Неудачный опыт сегрегирования жилья по имущественному и расовому признаку в США.....	173
Приложение 22. Подпрограмма «Гражданская авиация»: реконструкция аэропортового комплекса Сургута .....	174
Приложение 23. Реконструкция жилых кварталов .....	175
Приложение 24. Постановка инновационного модуля городской экономики в Гренобле (Франция) .....	177
Приложение 25. Требования к офисной недвижимости в деловом квартале .....	178
Приложение 26. Возможные параметры элитной застройки в Сургуте .....	179

## Сургут сегодня: краткая характеристика

Муниципальное образование город Сургут – крупнейший город Ханты-Мансийского автономного округа-Югры – расположен на территории Западно-Сибирской равнины, на правом берегу реки Оби. Географические координаты города – 61°15′ северной широты и 73°26′ восточной долготы.

Город занимает площадь 34 830 га.

Численность населения города на 01.01.2009 г. составила 298,4 тысячи человек.

Город Сургут является городским округом – муниципальным образованием, представляющим собой городское поселение, которое не входит в состав муниципального района (из Устава города). Сургут – административный центр Сургутского района Ханты-Мансийского автономного округа-Югры.

### Сургут – город с четко выраженным базовым сектором экономики – энергетикой

В структуре экономики Сургута доминирует энергетический сектор – нефтегазодобыча (ее доля выросла с 85,29% от всего промппроизводства в 2004 г. до 89,81% в 2007 г., 88,29% в 2008 г.), производство и распределение энергии, газа и воды (в 2004 г. доля составила 11,75% от всего промппроизводства, в 2005 г. – 8,36%, в 2006 г. – 9,12%, а в 2007 г. – 8,87%, 10,28% в 2008 г.)

Рисунок 1. Динамика отгрузки товаров и услуг по видам экономической деятельности, 2008 г.

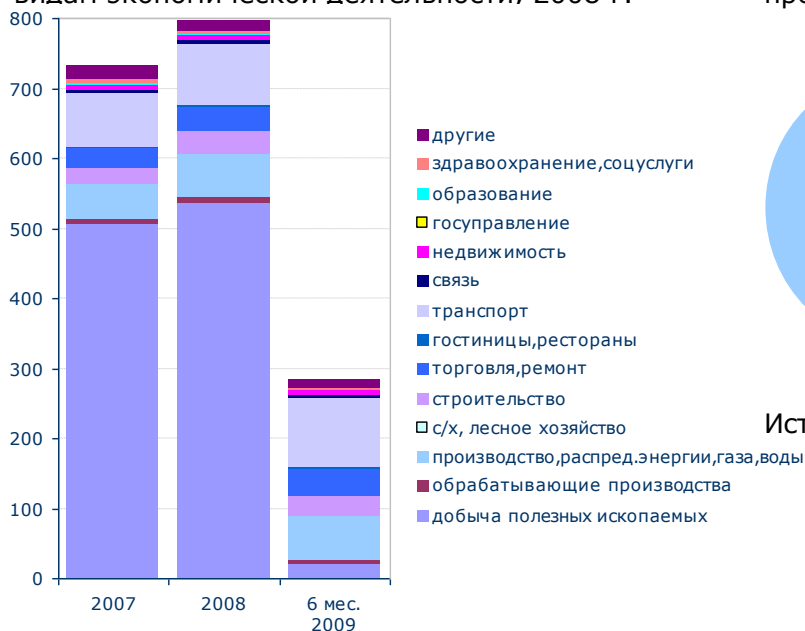


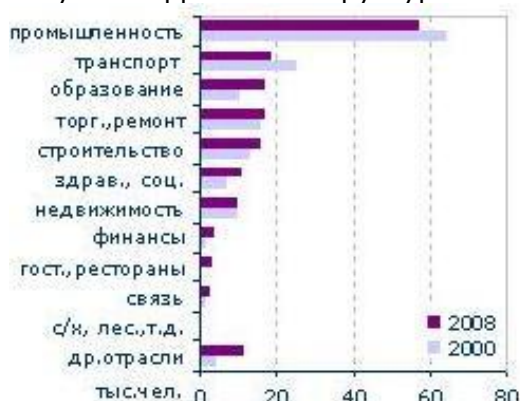
Рисунок 2. Структура промышленного производства г. Сургута, 2009 г.



Источник: Администрация г. Сургута

Промышленный сектор доминирует и на рынке труда, занятость в промышленности составляет треть от всего населения, занятого в экономике.

Рисунок 3. Динамика структуры занятости населения Сургута, (2000–2008 гг.)



Источник: Администрация г. Сургута



Объем добычи нефти крупнейшим предприятием Сургута ОАО «Сургутнефтегаз» в 2008 г. составил 62,6 тыс. тонн; газа – 14,1 млн. куб. м.

Таблица 1. Динамика объемов добычи нефти и газа ОАО «Сургутнефтегаз»

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Нефть, тыс. тонн	49,2	54	59,6	63,9	65,6	64,5	61,7
Газ, млн. куб. м.	13,3	13,9	14,3	14,4	14,6	14,1	14,1

Источник: данные компании

До 2006 г. наблюдался рост промышленного производства (с 400 084,5 млн. руб. в 2003 г. до 477 294,2 млн. руб. в 2006 г. в сопоставимых ценах). Объем промышленного производства г. Сургута в 2007 г. составил 473 679,7 млн. руб. (99,2% от 2006 г.) в сопоставимых ценах, 560 850,77 млн. руб. – в действующих ценах.

Рисунок 4. Динамика объема промышленного производства г. Сургута в сопоставимых ценах, млрд. руб.

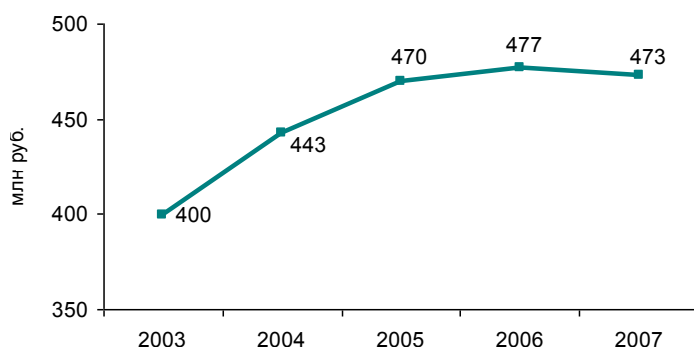


Таблица 2. Динамика объемов Выработки энергии ГРЭС - 1 и ГРЭС - 2

	2006	2007	2008
Электроэнергия, млн. кВт*ч			
ГРЭС-1	23 023,03	23 389,44	24 543,3
ГРЭС-2	32 203,69	33 722,55	34 407,8
Теплоэнергия, тыс. Гкал.			
ГРЭС-1	1781	1642,58	1676,5
ГРЭС-2	1051	937,04	957,5

Источник: Администрация г. Сургута

### Сургут – город с благоприятной социально-демографической ситуацией

Начиная с 60-х годов XX века численность населения Сургута характеризовалась интенсивным ростом. На данном этапе население Сургута продолжает расти умеренными темпами.

Таблица 3. Динамика численности постоянного населения г. Сургута

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Численность постоянного населения на начало года, чел.	286 400	289 925	291 750	290 598	294 200	298 436
к предыдущему году, %	101,6	101,2	100,6	99,6	101,5	101,44

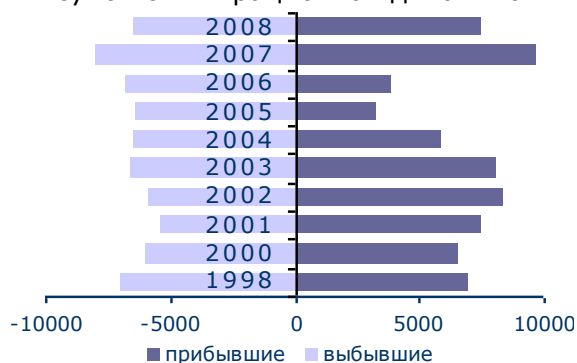
Источник: Администрация г. Сургута

Демографическая ситуация Сургута на протяжении последнего периода характеризуется положительной динамикой, создаваемой, с одной стороны, значительным превышением рождаемости над смертностью, а с другой стороны, положительным миграционным приростом.

Рисунок 5. Демографическая динамика Сургута



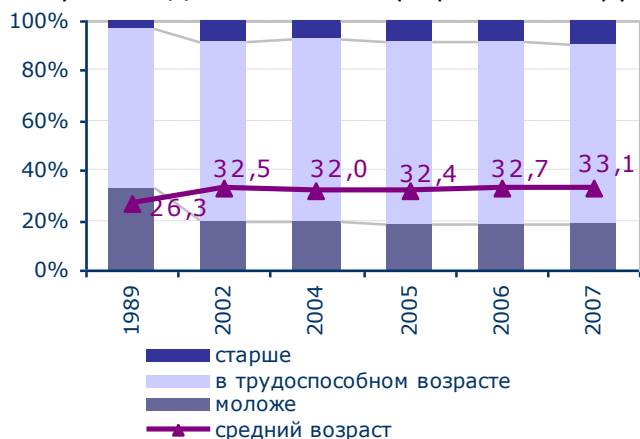
Рисунок 6. Миграционная динамика



Источник: Администрация г. Сургута

На 01.01.2009 г. численность населения города составляла 298,4 тыс. человек, из них 48,99% населения города – мужчины (146,2 тыс. чел.), 51,01% – женщины (152,19 тыс. чел.). По мере развития города, приобретения им характеристик старожильческого, изменялась демографическая структура населения.

Рисунок 7. Динамика демографической структуры населения



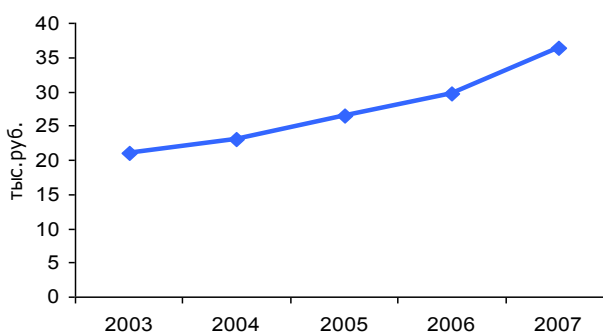
Источник: Администрация г. Сургута

Стабилизировались доля и численность детей (лиц моложе трудоспособного возраста). Происходит рост доли и численности населения старших возрастных категорий. За последние 20 лет средний возраст жителей Сургута увеличился на 6,8 года: с 26,3 года в 1989 году до 33,1 года в 2007 году.

Для Сургута характерен высокий уровень доходов населения.

Размер среднемесячной заработной платы одного работающего в 2008 г. составил 43 768 руб. (по полному кругу организаций), уровень среднемесячных доходов в этот же период составил 31 316 руб.

Рисунок 8. Динамика роста среднемесячной заработной платы, тыс. руб.



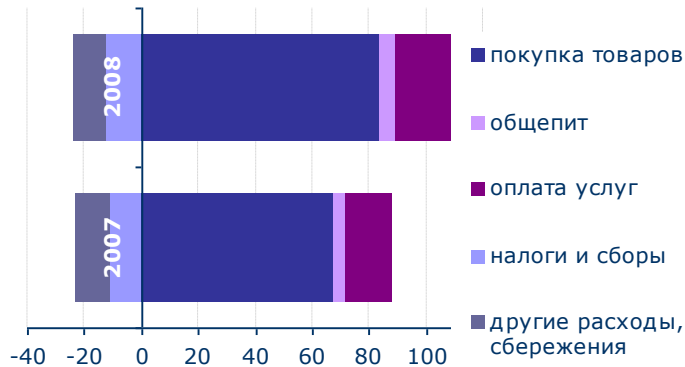
Источник: Администрация г. Сургута

Высокие доходы стимулируют потребительскую активность сургутян.

Рисунок 9. Динамика структуры доходов и расходов населения



Рисунок 10. Динамика структуры доходов и расходов населения



Источник: Администрация г. Сургута

Уровень автомобилизации. Автомобильный парк города в 2007 г. насчитывал 139 861 единиц, в т. ч. 88 173 индивидуальных легковых автомобилей. В 2007 г. обеспеченность автомобилями в Сургуте составила 299,9 единиц на 1000 человек, что выше среднероссийских показателей – 226 автомобилей на 1000 человек (по данным агентства «Автостат»).

Таблица 4. Показатели обеспеченности города автомобилями

	2003	2004	2005	2006	2007
Автомобильный парк, единиц	108 064	122 171	128 297	137 329	139 861
в т. ч. индивидуальный легковой, единиц	76 442	80 416	80 195	86 045	88 173
обеспеченность (единиц на 1000 чел.)	263,7	275,6	276	296,9	299,9

Источник: Администрация г. Сургута

### **В Сургуте преобладает массовая застройка типовыми многоквартирными домами**

Сургут создавался в 60-х гг. XX века как один из опорных пространственных и управленческих центров обеспечения нефтегазодобычи Западной Сибири<sup>1</sup>. Это предопределило устройство Сургута как, прежде всего, индустриального моногорода с меняющимся контингентом (вахтовое заселение) и обусловило соответствующий подход к градостроительному проектированию. Первоначально на территории современного Сургута возникли четыре поселка – Энергетик, Геолог, Строитель и Нефтяник, впоследствии «сросшиеся» в единое жилое пространство.

<sup>1</sup> Имеется в виду начало масштабного формирования основных городских производственных и социальных инфраструктур.

Рисунок 11. Динамика освоения и современная дифференциация рынка недвижимости Сургута

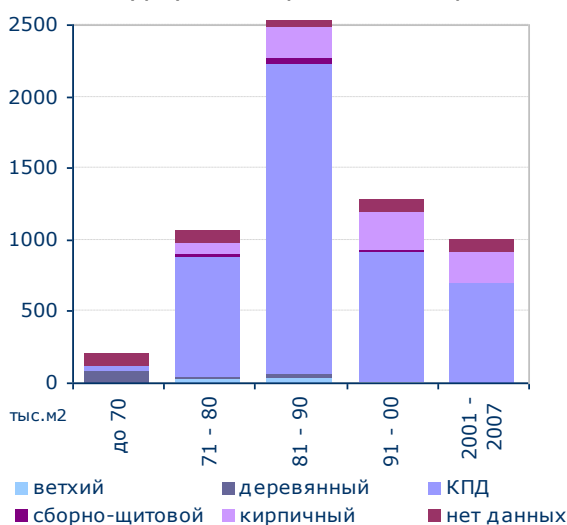


Источник: ЦСР «Северо-Запад»

В современном состоянии городское пространство Сургута характеризуется следующими особенностями:

- *Отсутствие единого исторически сложившегося или спроектированного центра.* Городское пространство организовано из 4 изоморфных жилых поселков, сросшихся в единое жилое пространство. Как следствие: сегментация и отсутствие связности городского пространства (дефицит общегородских объектов и пространств).
- *Отсутствие исторической среды.* Несмотря на долгий срок существования Сургута, в силу быстрого разворачивания жилых поселков в 60–70-х гг. XX века не сохранилось мест «с историей» и не сформировалось новых.
- *Однообразие жилья.* Город располагает типовым низкокачественным жильем старой застройки. Жилая недвижимость постройки 60–80 гг. XX века предназначалась для временного проживания населения, сменяющегося через 10–20 лет.
- *Дефицит социальной инфраструктуры,* в первую очередь для детей, молодежи и пожилых людей. Изначально город предназначался для сменного населения, работающего в нефтедобыче. Поэтому при застройке элементы бытовой и культурно-развлекательной инфраструктуры практически не закладывались.

Рисунок 12. Структура жилого фонда г. Сургута по времени застройки



Источник: ДАиГ г. Сургута

Таблица 5. Жилищное строительство, тыс. кв. м.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ввод жилой недвижимости, тыс. кв. м. (общая площадь квартир)	132,1	207,61	178,59	166,65	178,7	141,0
Жилищная обеспеченность, кв. м/чел.	18,5	19,1	19,7	20,4	20,7	20,7

Источник: Администрация г. Сургута

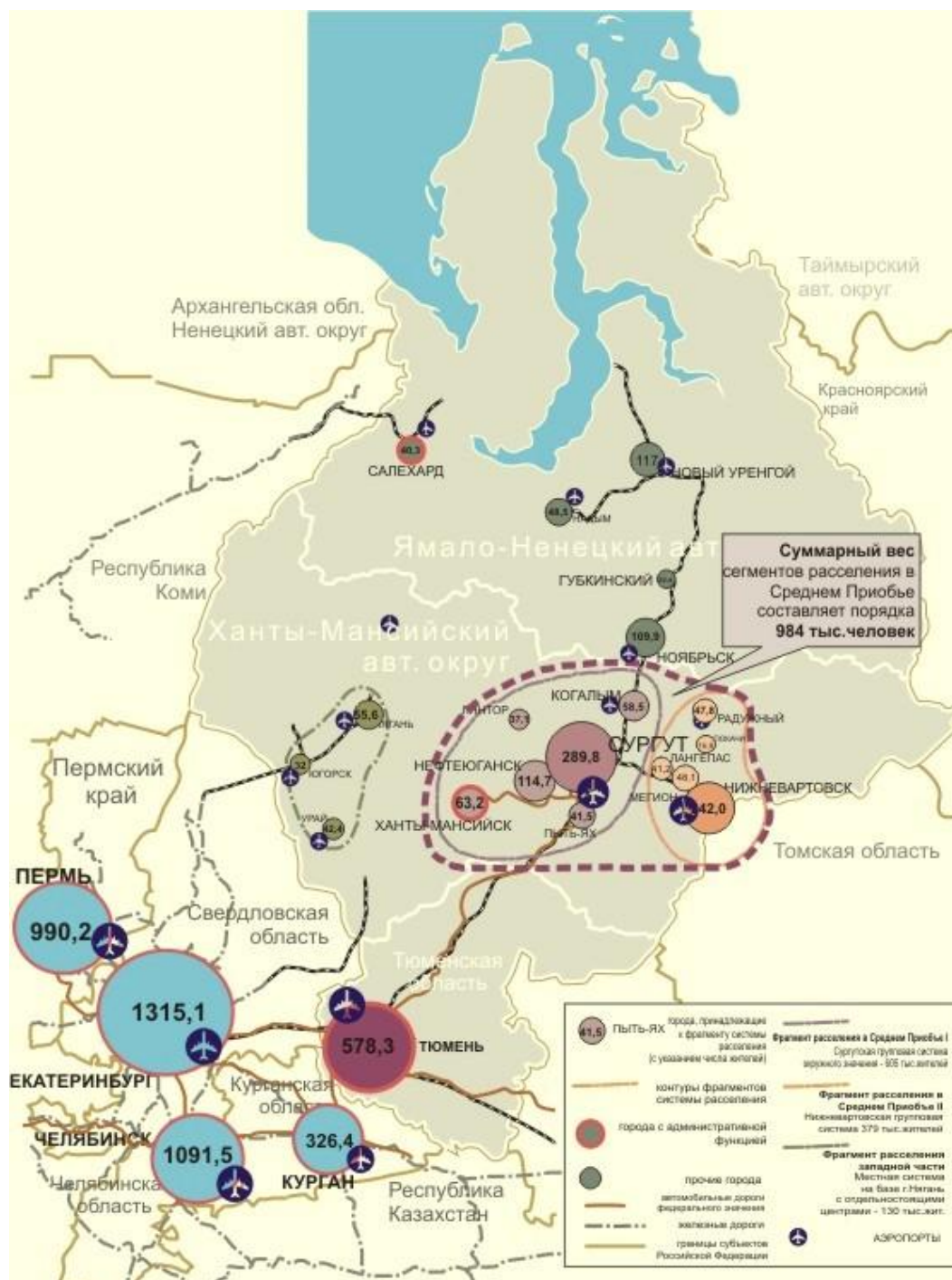
Объем ввода коммерческой недвижимости в 2007 г. составил порядка 16 700 кв. м.

### Сургут является центром сургутской групповой системы расселения

В 80-х годах ЛенНИИП градостроительства проектировал планировочный каркас ХМАО, закладывая две групповые системы расселения: сургутскую и Нижневартовскую. По проекту в сургутскую групповую систему расселения входил ряд организационно-хозяйственных центров.



Рисунок 13. Сургутская групповая система расселения



Источник: террсхема ХМАО, Росстат

Сургут является крупнейшим транспортным узлом округа: как пассажирским, так и промышленным. Пассажирооборот воздушного транспорта в 2007 г. составил 4509,6 млн. пасс./км. Аэропорт «Сургут» в 2007 г. обслужил 953 828 пассажиров, в том же году было произведено 9592 самолетовылета.

Таблица 6. Показатели работы воздушного транспорта аэропорта «Сургут»

	2004	2005	2006	2007	2008
Пассажирооборот, млн.пасс./км	2468,3	2977,4	3665,8	4509,9	5063,0
Обслужено пассажиров	769 330	780 359	832 458	953 828	101 318
Самолетовылеты, единиц	8616	8674	8625	9592	9674

Источник: Администрация г. Сургута



Наряду с этим Сургут является крупнейшим потребительским рынком округа.

Рисунок 14. Структура потребительского рынка ХМАО, 2006 г.



Источник: Тюменьстат

В сургутской групповой системе расселения г. Сургут за счет концентрации предприятий территориально-производственного комплекса с ресурсной специализацией был призван стать системообразующим центром среднеобского территориально-планировочного каркаса. Сейчас Сургут имеет зону влияния до 1000 км., в которой проживает до 70% населения округа.

## Факторы развития г. Сургута

### Реструктуризация, технологическая и пространственная трансформация нефтегазовой отрасли

***«Сырьевой суперцикл» стимулирует изменения в нефтегазовом секторе: происходит его реструктуризация, кардинально меняется пространственная и технологическая организация.***

Сургут – экономический центр ХМАО-Югры, основного нефтегазодобывающего региона страны. Базовый сектор экономики г. Сургута составляют предприятия нефтегазовой отрасли. Изначально Сургут был спроектирован под задачи обслуживания отрасли на севере Западной Сибири. Данная стратегически важная для страны специализация города сохраняется<sup>2</sup> до настоящего времени.

**Ресурсная база.** Сегодня происходит качественное усиление влияния на российскую экономику глобальных процессов. При этом Россия сохраняет за собой позиции одного из основных субъектов на глобальном рынке энергоресурсов (18% мировой добычи газа и порядка 11% мировой добычи нефти по итогам 2007 г.). Сургут сегодня – одна из базовых пространственно локализованных точек, которая в значительной степени обеспечивает участие региона и страны в глобальном процессе добычи и транзита энергоресурсов, а также в осуществлении ряда функций управления этим процессом на территории макрорегиона (в т. ч. за счет размещения головных офисов компаний – основных игроков: ОАО «Сургутнефтегаз», ООО «Газпром трансгаз Сургут», ОАО «Тюменьэнерго» и др.).

Нефтегазодобывающая и энергетическая отрасли являются для города и региона основным фактором стабильности, базовым ресурсом развития и обуславливают выход территории на первый план по основным экономическим показателям в стране (денежные доходы населения, уровень автомобилизации, т. д.).

Ситуация в нефтегазовом секторе мирового рынка и российском его сегменте будет определять основные параметры социально-экономического развития страны и регионов на долгосрочную перспективу. В частности, спрос на энергоресурсы и так называемый. «сырьевой суперцикл» закрепляют за Западной Сибирью специализацию на добыче нефти и газа.

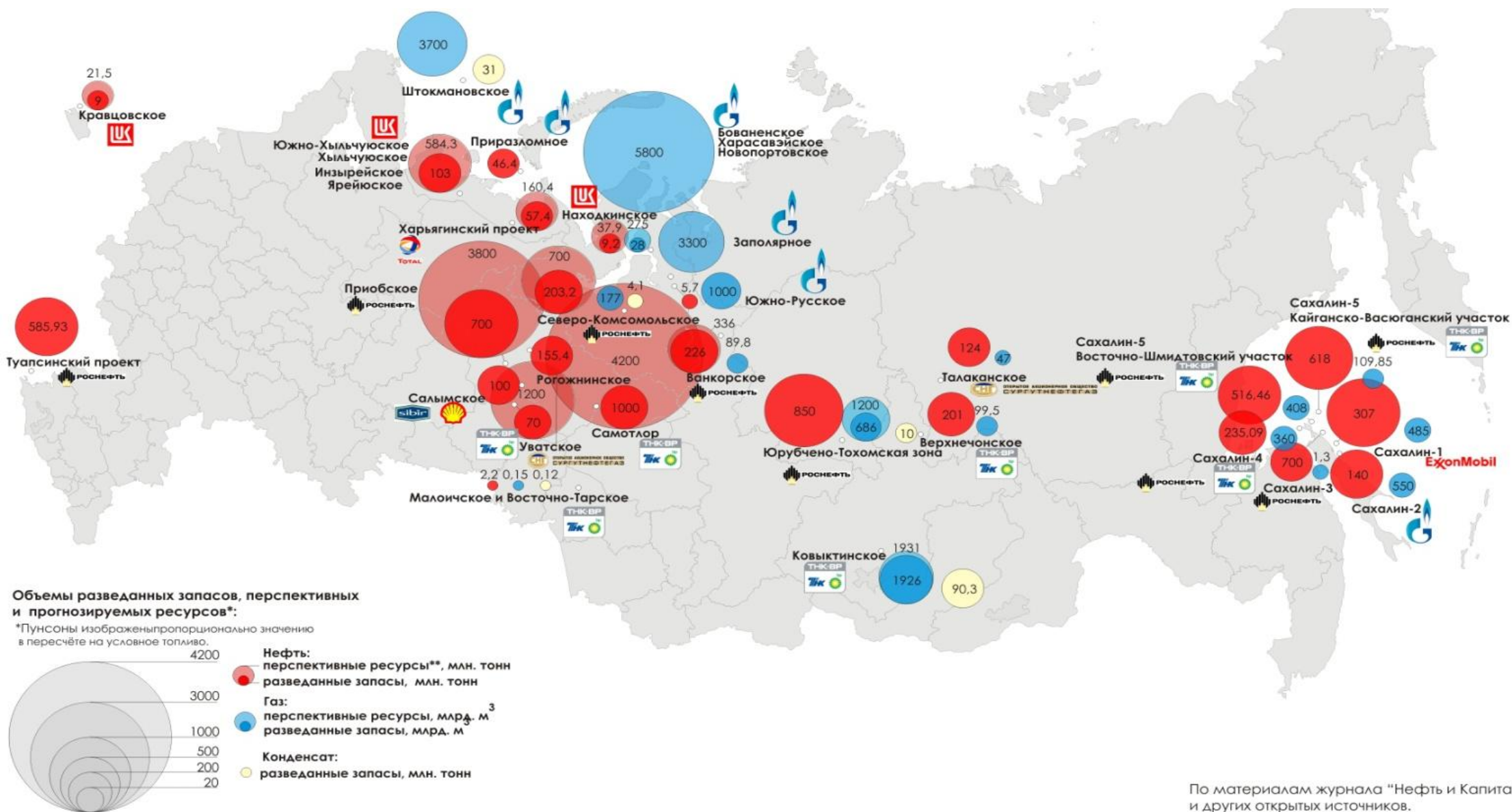
В данной ситуации для Сургута определяющим является состояние ресурсной базы нефтегазодобывающего сектора в регионе и стране. Согласно оценкам экспертов, пик добычи в нефтегазоносных районах России и Западной Сибири еще не пройден.

Доля России в доказанных мировых запасах нефти составляет порядка 14%. Месторождения нефти расположены в 40 субъектах Российской Федерации, однако значительная доля перспективных и прогнозных ресурсов углеводородов России находится на территории Западной Сибири (доминирующее положение занимает ХМАО, в котором сконцентрировано более 50% российских запасов нефти<sup>3</sup>).

<sup>2</sup> По итогам 2007 г. Сургут (и Сургутский район) обеспечивали до 40,5% добычи нефти ХМАО-Югры (около 23% России, 2,5% мира), 58% добычи газа ХМАО-Югры (5,79% России, 0,57% мира), 56% объема промышленной продукции ХМАО.

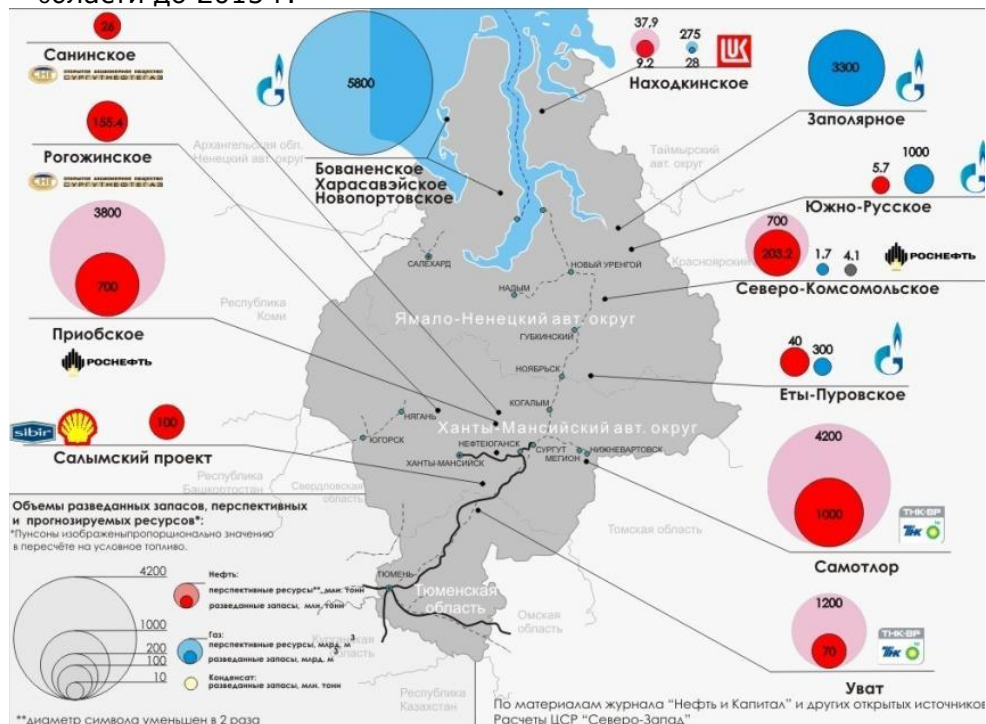
<sup>3</sup> Согласно схеме территориального планирования ХМАО-Югры, на территории ХМАО-Югры открыто порядка 438 месторождений, в т. ч. нефти – 380, газоконденсата – 3, природного газа – 14. Разработка велась на 204 месторождениях, 11 направлено к разработке, 220 в стадии разведки, 12 законсервировано. Необходимыми остаточными запасами (56%) обладают разрабатываемые уникальные месторождения. Земли нераспределенного фонда недр занимают 70% территории округа. Невыявленные (перспективные и прогнозные) ресурсы нефти составляют 66% от общих запасов. Около 280 тыс. кв. м. территории округа практически не охвачено геологоразведочными работами. Общий потенциал неразведанных ресурсов нефти ХМАО-Югры является практически крупнейшим в России, хотя и не предвещает улучшения качественных характеристик сырьевой базы. Суммарная оценка невыявленных ресурсов составляет 20 млрд. тонн, т. е. 70% от невыявленных ресурсов России.

Рисунок 15. Новые проекты нефтегазодобычи в России



По материалам журнала "Нефть и Капитал" и других открытых источников. Расчеты ЦСР "Северо-Запад"

Рисунок 16. Основные проекты нефтегазодобычи в Тюменской области до 2015 г.<sup>4</sup>



По оценкам экспертов, при сохранении высоких цен на нефть в долгосрочной перспективе (7–10 лет) уровень добычи нефти в ХМАО-Югры стабилизируется на сегодняшнем уровне (278,4 млн. тонн, из них Сургутский район – 112,6 млн. тонн в 2007 г.<sup>5</sup>), в то время как уровень добычи газа будет снижаться в связи со смещением географии добычи на Ямал и в Восточную Сибирь<sup>6</sup>.

### Кластеризация и изменение корпоративной структуры отрасли

Происходят реструктуризация сектора нефтегазодобычи, меняется его пространственная и технологическая организация.

Процессы, происходящие в отрасли:

- Существенное изменение ресурсной базы.

В связи с истощением значительного числа открытых ранее месторождений формируются новые центры добычи (растет доля глубоководного шельфа и шельфа северных морей), стимулируется раскрытие новых месторождений, преимущественно на востоке страны (а также на Ямале).

- Развитие инфраструктуры.

Достраивается транспортная инфраструктура (ориентированная на подключение новых центров добычи и новых центров потребления).

- Изменение технологии.

Расширяется применение высоких технологий, повышающих эффективность добычи (enhanced recovery, переход на более глубокие горизонты, доразведка, «умные» скважины, закачка азота и прочее). Такие технологически более сложные и дорогостоящие проекты уже начинают реализовываться в инфраструктурно освоенной Западной Сибири. Это позволяет начать разработку малых месторождений и крупных месторождений с падающей добычей. В среднесрочной перспективе актуализируется добыча «тяжелой» нефти.

Процесс кластеризации.

- Характеристики процесса кластеризации:

- разделение добывающего и обслуживающего секторов, а именно – нефтяные компании продолжают увеличивать объем внешних заказов на предоставление нефтесервисных услуг, избавляясь от собственных сервисных подразделений;
- развитие смежных отраслей, в том числе в связи с усложнением условий добычи. Ожидается увеличение спроса на исследовательские работы, что, в

<sup>4</sup> На территории Тюменской области новые проекты разработки нефтесодержащих месторождений сосредоточены в ХМАО-Югре, газодобывающих – в ЯНАО.

<sup>5</sup> Источник: <http://www.admhmao.ru>.

<sup>6</sup> Новые проекты разработки месторождений углеводородов последних лет сосредоточены преимущественно на территории Западной Сибири, Восточной Сибири и на шельфах морей.

свою очередь, может привести к развитию сектора высоких технологий для нефтедобывающего комплекса, и т. д.

Данные изменения уже коснулись и Сургута, ближайшие к городу месторождения характеризуются значительной степенью выработанности.

Внедрение новых технологий уже на следующем шаге развития западносибирского нефтегазового комплекса будет предъявлять новые требования к кадрам, компетенции которых должны соответствовать повышающейся сложности обслуживания процесса нефтегазодобычи. Для рынка труда Сургута это значит:

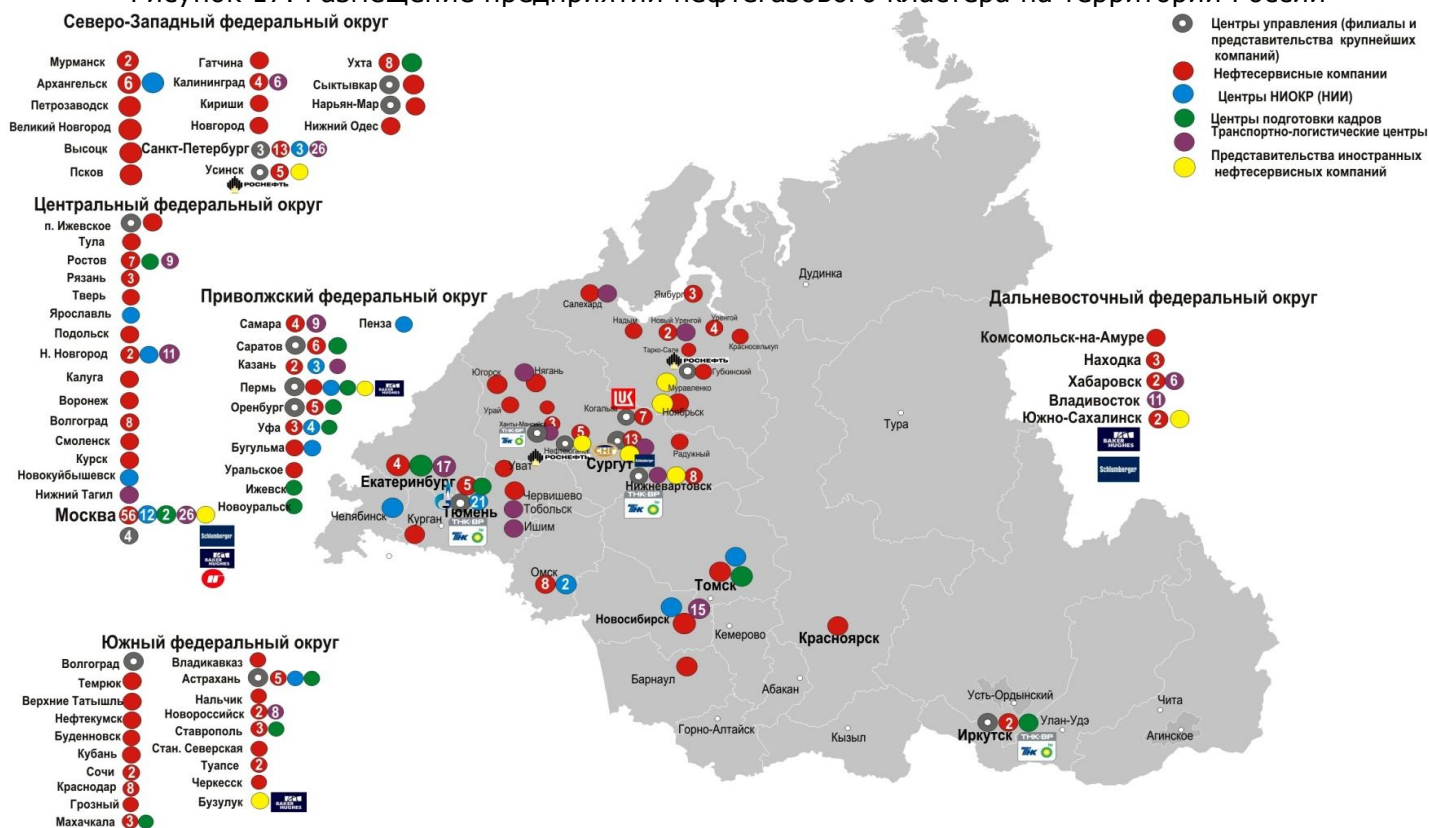
- необходимость расширения и модернизации системы образования в базовом секторе;
- вероятность высвобождения трудовых ресурсов, компетенции которых невозможно дорастить до предъявляемых требований;
- вероятность недообеспечения базового сектора компетентными кадрами и, соответственно, рекрутинг работников с других территорий.

В ситуации появления предпосылок развития новых технологий в нефтегазодобыче появляется мощный запрос и на развитие различных направлений, участвующих в обслуживании процесса нефтегазодобычи: нефтесервисные компании, центры подготовки кадров, научно-исследовательские и проектные организации, компании транспортно-экспедиционного обслуживания. Отрасль становится географически «рассредоточенной», что способствует формированию кластерных структур на отдельных территориях, в том числе на территории западносибирского нефтегазового комплекса. Регионы уже вступили в конкуренцию за возможность размещения на своей территории предприятий нефтегазового кластера: офисов крупных корпораций, нефтесервисных предприятий, центров ОКР и НИОКР, логистических операторов. В свою очередь, корпорации–глобальные игроки нефтегазового сектора находятся в ситуации выбора «адекватных» городов (предъявляют к ним новые требования) для размещения представительств и открытия производств в местах, приближенных к центрам добычи.

Для инфраструктурного обеспечения нефтегазового сектора сохраняет значение обеспеченность электроэнергией. Сургут является одним из основных центров электроэнергетики макрорегиона. Доля Сургута в производстве электроэнергии составляет 94% ХМАО-Югры и 6,8% России. Электроэнергию вырабатывают две крупнейшие электростанции ОАО «Тюменьэнерго» – ГРЭС-1 (первая в мире электростанция, работающая на попутном газе) и ГРЭС-2. В Сургуте расположен и центральный офис ОАО «Тюменьэнерго», хотя центральные офисы ОГК-2 и ОГК-4, в состав которых входят ГРЭС-1 и ГРЭС-2, находятся в Москве. В Сургуте размещен только филиал ОГК-4 (ГРЭС-2). Вероятность использования электроэнергетики как самостоятельного инструмента развития в масштабе макрорегиона мала. Тем не менее, интенсификация добычи и переработки углеводородов может потребовать дополнительных объемов электроэнергии, а высокие цены на природный газ могут существенно снизить привлекательность газовой генерации и потребовать диверсификации топливного баланса.



Северо-Западный федеральный округ



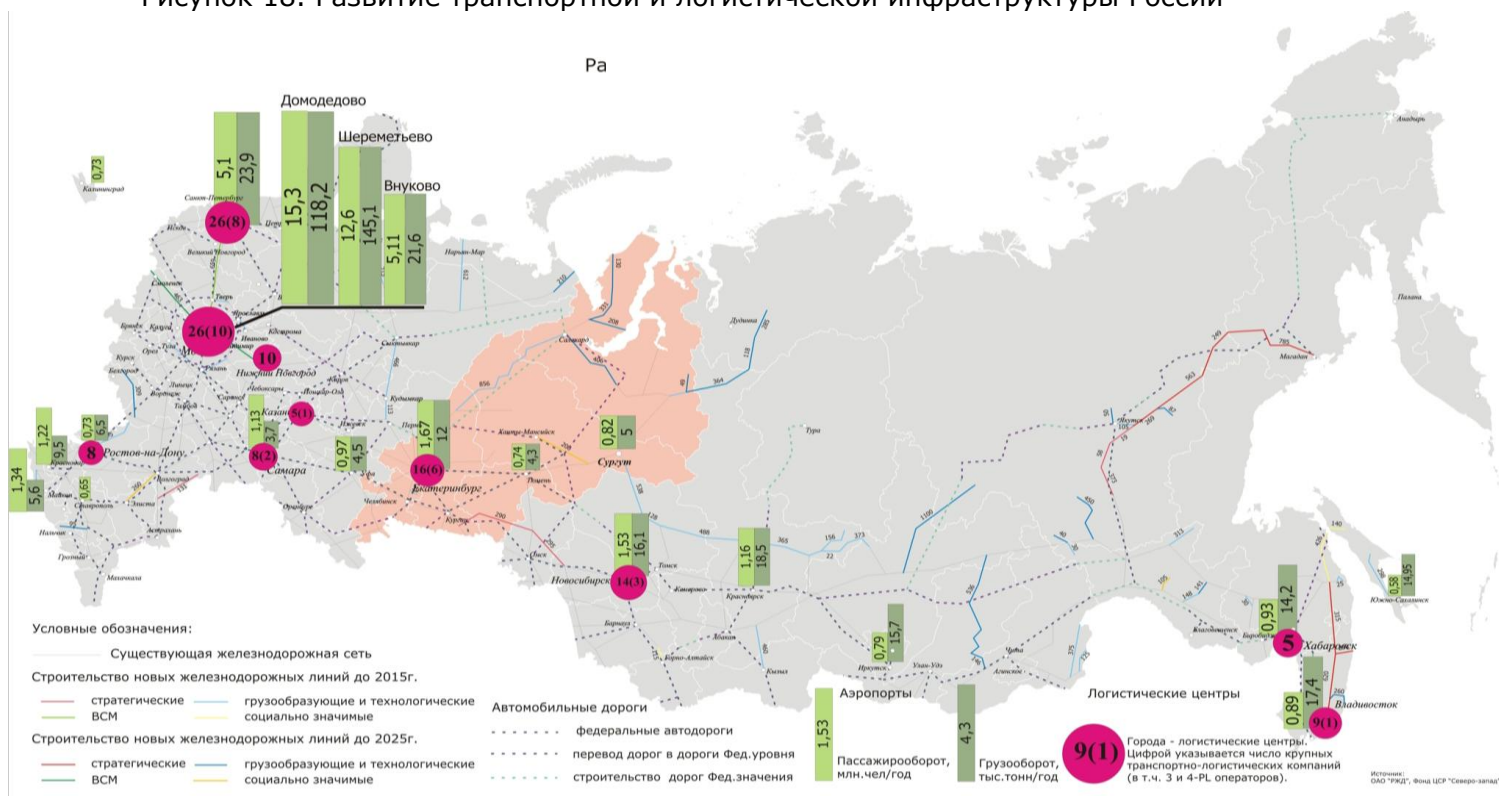
Сейчас наиболее удобными точками для размещения нефтесервисных предприятий на территории России, а также для организации центров подготовки кадров являются Казань, Тюмень, Уфа и Пермь. Сургут имеет менее конкурентные позиции.

Начинает складываться система транспортно-логистических узлов России и Урала. Главной транспортно-логистической точкой макрорегиона Урала и Западной Сибири и третьим по масштабу транспортно-логистическим узлом страны (после Москвы и Санкт-Петербурга) становится Екатеринбург.

В зоне влияния Екатеринбурга формируется опорный каркас из транспортно-логистических узлов второго порядка (прежде всего, Тюмень). Сургут, с точки зрения транспортной логистики, пока выполняет функции лишь вспомогательного центра. Вопрос о том, сможет ли он усилить данную функцию в долгосрочной перспективе, остается открытым.



Рисунок 18. Развитие транспортной и логистической инфраструктуры России



Источник: ОАО «РЖД», ЦСР «Северо-Запад»

## Железнодорожный транспорт<sup>7</sup>

Существенно изменить пространственную транспортную конфигурацию макрорегиона Урала и Западной Сибири может реализация проекта «Урал промышленный – Урал полярный»<sup>8</sup>. Этот проект является важнейшим (для железнодорожного транспорта) в рамках строительства нового транспортно-энергетического коридора по восточному склону Приполярного и Полярного Урала. Автомобильная трасса с развитыми подъездами обеспечит развитие промышленных производств и отвлечет с железной дороги убыточные перевозки грузов. Две мощных трассы не смогут обойтись без стабильного и значительного по мощности потока электроэнергии (энергоёмкие добывающие отрасли, двухпутная и электрифицированная железная дорога). Разработка транспортной инфраструктуры в рамках этого проекта уже поддержана за счет средств Инвестиционного фонда Российской Федерации.

Другой проект связан с усилением главных и строительством дополнительных путей по интенсивно используемым железнодорожным трассам Тобольск – Сургут и Сургут – Усть-Ягун; реализуется в 2008–2015 годах. Два других, взаимодействующих между собой, проекта связаны с грандиозной задачей создания северосибирской железнодорожной магистрали – как альтернативе Транссибу – и будут реализованы за пределами прогнозного периода, в 2010–2030 гг.. Первый проект – строительство

<sup>7</sup> Все транспортные проекты являются частью федеральной целевой программы «Развитие транспортной системы России (2010–2015)», а также согласованной с ней в этой части стратегией социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года.

<sup>8</sup> Проект предусматривает строительство двух железных дорог – на Ямал и Салехард – Надым общей протяженностью 1250 км, замыкающих систему железнодорожного транспорта Тюменской области с автономными округами и Свердловской областью, а также строительство отрезка до Игарки с выходом на Норильск. Строительство этих объектов по кратчайшему пути свяжет старопромышленные территории Южного и Среднего Урала, в которых практически исчерпаны собственные запасы рудных полезных ископаемых, востребованные местными металлургическими производствами, с месторождениями полезных ископаемых Приполярного и Полярного Урала, с лесопромышленной зоной Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, с зоной перспективной нефтегазодобычи полуострова Ямал. Водный транспорт округа примет активное участие в доставке техники, металло- и железобетонных конструкций, домов, топлива, продовольствия и других грузов для строительства новых промышленных объектов Приполярного Урала – Северососьвинских ГРЭС, горно-обогатительных комбинатов, заводов строительных материалов, облицовочного камня, баритов. Часть полезных ископаемых будет доставлена речным транспортом на переработку в пределах автономного округа с погрузкой на пристанях Няксимволя, Хулимсунта, Саранпауля.

железной дороги Салым – Ханты-Мансийск протяженностью 200 километров с последующим продолжением до поселка Приобье. Второй проект – это сам Севсиб «Усть-Илимск – Белый Яр – Нижневартовск – Пыть-Ях» с выходом через Ханты-Мансийск, Нягань на железную дорогу «Полуночное – Обская» и далее на Троицко-Печорск протяженностью около 2000 километров. Строительство данной трассы усилит транзитный потенциал округа, увеличит «хозяйственную связность» как Югры, так и страны в целом, вовлечет в хозяйственный оборот новые ресурсы.

### **Автомобильный транспорт**

Приоритеты развития автомобильного транспорта в части развития автомобильных дорог:

завершение формирования в пределах автономного округа: к 2015 Году автодорожных маршрутов Пермь – Серов – Ивдель – Ханты-Мансийск – Нефтеюганск – Сургут – Нижневартовск – Томск и Тюмень – Сургут – Новый Уренгой – Надым – Салехард; в 2020 году межрегиональной автомобильной дороги Тюмень – Нижняя Тавда – Урай – Нягань – Надым и автомобильной дороги Агириш Няксимволь – Саранпалуль – Обская, входящей в состав транспортного коридора «Урал Промышленный – Урал Полярный»;

завершение в 2020 году строительства и реконструкции автомобильных дорог, связывающих в единую транспортную сеть все административные районы автономного округа;

совершенствование сети автомобильных дорог, обеспечивающей повышение скоростей транспортных потоков в 2015 и 2020 годах соответственно на 5 и 10%, а также уменьшение количества дорожно-транспортных происшествий по дорожным условиям, приходящимся на 1 тыс. ед. автотранспорта.

В результате развития и совершенствования сети автомобильных дорог количество внешних автотранспортных выходов с территории автономного округа в Свердловскую и Томскую области, на юг Тюменской области и в Ямало-Ненецкий автономный округ возрастет с 2 до 7, а протяженность автомобильных дорог общего пользования увеличится с 2,6 тыс. км. в 2008 году до 5,0 тыс. км. в 2015 году и 6,3 тыс. км. в 2020 году.

### **Водный транспорт**

Приоритетные направления развития водного транспорта и его инфраструктуры до 2020 года:

обеспечение качества пассажирских перевозок за счет переоснащения флота современными судами мирового уровня;

обустройство речных вокзалов и пристаней в крупных населенных пунктах, в частности, в Сургуте;

переворужение транспортного флота современными самоходными судами малой энергоемкости, оснащенными современными средствами судовождения в сложных метеоусловиях и спутниковыми системами определения местоположения;

обеспечение стабильного и безопасного судоходства по внутренним водным путям Обь-Иртышского бассейна, включая модернизацию, обновление технического и экологического флота, повышение технической оснащенности аварийно-спасательных служб.

### **Авиационный транспорт**

Основной задачей авиационного транспорта округа в предстоящие годы должно стать полное удовлетворение платежеспособного спроса населения на воздушные перевозки и обеспечение доступности авиатранспорта для населения тех районов округа, которые не имеют постоянно функционирующих транспортных путей сообщения. Для решения этой задачи необходимо:

– обеспечить укрепление технической базы авиатранспорта и обновление его технических средств;

– привести структуру парка в соответствие с современными требованиями рынка перевозок; завершить реконструкцию и развитие объектов наземной

инфраструктуры авиационного транспорта (техническое оснащение аэродромов для обслуживания воздушных судов и обеспечения безопасности полетов в соответствии с требованиями ICAO и др.);

- построить, выполнить реконструкцию и ремонт объектов обслуживания пассажирских перевозок (аэровокзалов, гостиниц), расширить сервисную инфраструктуру в автономном округе;

- восстановить производственную деятельность сети основных аэропортов местных воздушных линий и наладить устойчивое авиасообщение между населенными пунктами, не имеющими постоянно действующих транспортных сообщений. Федеральная целевая программа «Развитие транспортной системы России (2010–2015 гг.)» содержит подпрограмму «Гражданская авиация», в рамках которой планируется реконструкция и модернизация аэропортовых комплексов Тюменской области.

Таблица 7. Реконструкция аэропортового комплекса г. Сургута

Описание	за счет средств федерального бюджета – разработка проектной документации, реконструкция взлетно-посадочной полосы с искусственным покрытием, рулежных дорожек, расширение пассажирского и грузового перронов; за счет прочих источников финансирования – строительство аэровокзального комплекса
Цели и основные задачи	обеспечение развития аэропортовой сети и соответствия современным требованиям обслуживания авиаперевозок
Основные ожидаемые результаты реализации	обеспечение требуемого уровня безопасности полетов, улучшение качества предоставляемых авиауслуг, устранение негативного влияния инфраструктурных ограничений аэропорта на качество авиаобслуживания и увеличение не менее чем на 250 тыс. пассажиров в год объема перевозок через аэропорт
Этапы и сроки реализации	проектирование – 2012–2013 гг., реконструкция – 2014–2015 гг.
Объемы и источники финансирования	общий объем финансирования – 4353,8 млн руб.,
	в том числе за счет средств: федерального бюджета – 1646,6 млн.руб.; бюджетов субъектов Российской Федерации – 284 млн.руб.; внебюджетных источников – 2423,2 млн.руб.

Источник: ФЦП «Развитие транспортной системы России (2010–2015 гг.)»

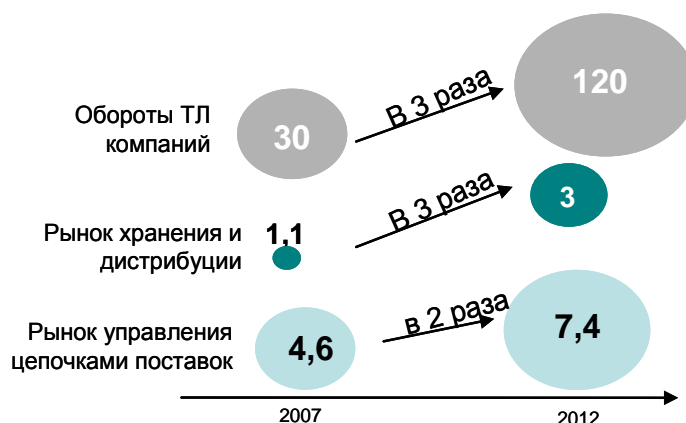
Совокупность проектов развития транспортной инфраструктуры позволит осуществить наиболее полную интеграцию Сургута и Ханты-Мансийского автономного округа-Югры в целом в макрорегиональное и российское пространство. Однако Сургуту требуются проект стратегических действий и инфраструктурная готовность, чтобы выиграть конкуренцию и занять принципиальное место в обслуживании будущих транспортных потоков (направлений на Ямал и в Норильск).

Рисунок 19. Схема потенциальных логистических центров Уральского региона



Источник: ЦСР по материалам открытых источников

В России в ближайшие 5 лет ожидается бурное развитие рынка транспортно-логистических услуг. При этом только при развитии сектора транспортно-логистических услуг возможно дальнейшее эффективное развитие новых форм торговли и развлечения, а также промышленной логистики и логистики нефтедобывающего сектора.



Глобализация грузоперевозок, увеличение протяженности транспортных путей, усложнение схем доставки являются движущим фактором транспортной логистики. При этом транспортно-логистические услуги развиваются только в крупных транспортных центрах. В свою очередь, основным заказчиком транспортно-логистических услуг является сектор потребительских товаров, который дает до 90% загрузки отрасли.

Сургут обладает необходимыми предпосылками для развития транспортной логистики. Сургут – принципиальная точка пересечения широтных и меридиональных транспортных коридоров макрорегиона (является местом соединения различных видов транспорта: железнодорожного, автомобильного, авиационного, водного) и крупный региональный потребительский центр.

Для принятия функций транспортно-логистического субцентра макрорегиона Сургуту требуется серьезное развитие внутригородской инфраструктуры. В настоящее время город обладает лишь частью необходимых мощностей и находится на начальной стадии развития рынка логистических и складских услуг.

Рисунок 20. Этапы развития и форматы рынка логистических и складских услуг

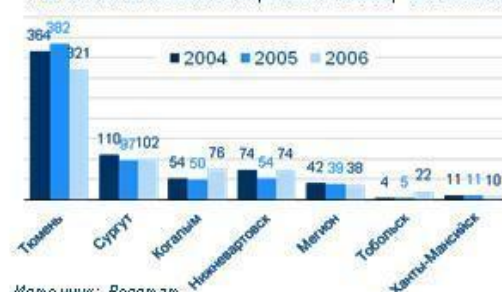


Источник: ЦСР «Северо-Запад»

Специализированные складские зоны, оказывающие транспортно-логистические услуги, в Сургуте отсутствуют. Рынок складской недвижимости в Сургуте также не сложился.

Небольшие проекты, реализуемые организациями для собственных нужд, на рынок не попадают. Складская недвижимость Сургута расположена в промышленных зонах, где выполняет вспомогательную функцию. Общая площадь складских помещений всех категорий в Сургуте составляет порядка 102,2 тыс. кв. м., что является элементарно недостаточным, например, с точки зрения средних европейских норм 1 кв. м. качественных складских площадей на 1 человека (это при том, что город не является логистическим узлом).

Динамика объема складских площадей, города Тюменской области, 2004-2006, тыс. кв.м



Источник: Росстат

В условиях расширения зоны влияния компаний одним из ключевых элементов формирования статуса Сургута становится качество организации пассажирской логистики, обеспечиваемой, в первую очередь, авиаперевозками. Создается запрос на более полную интеграцию Сургута в экономическое пространство Западной Сибири, России, мира. Это означает расширение маршрутной сети, оптимизацию сетки расписания, повышение уровня комфорта, оказываемых услуг.

Сейчас в городе нет ни одного современного транспортно-логистического комплекса, оказывающего услуги по обработке грузов, приемлемого масштаба. Пассажирские перевозки также развиты недостаточно. Таким образом, до настоящего момента Сургут не участвовал в общестрановом процессе и никак не учитывал его влияние на экономику города и региона.

### **Трансформация потребительских рынков: укрупнение**

Сфера торговли в своем развитии переживает несколько этапов качественного роста. Россия, относительно недавно вступив в рыночные отношения, переживает сейчас этап бурного роста и форматизации розничных рынков. Это выражается как в качественном изменении недвижимости, используемой под торговую функцию, так и в укрупнении, появлении локальных и национальных, а также в приходе на российский рынок мировых торговых сетей.

На Западе, где рынок высоко концентрирован, доля мировых торговых сетей колеблется от 53% (Германия) до 95% (Швеция). В России на данном этапе доля рынка, которую занимают как мировые торговые сети, так и национальные лидеры, не превышает 1–2%. Поэтому тренд текущего периода – активная сетевизация рынка торговли.

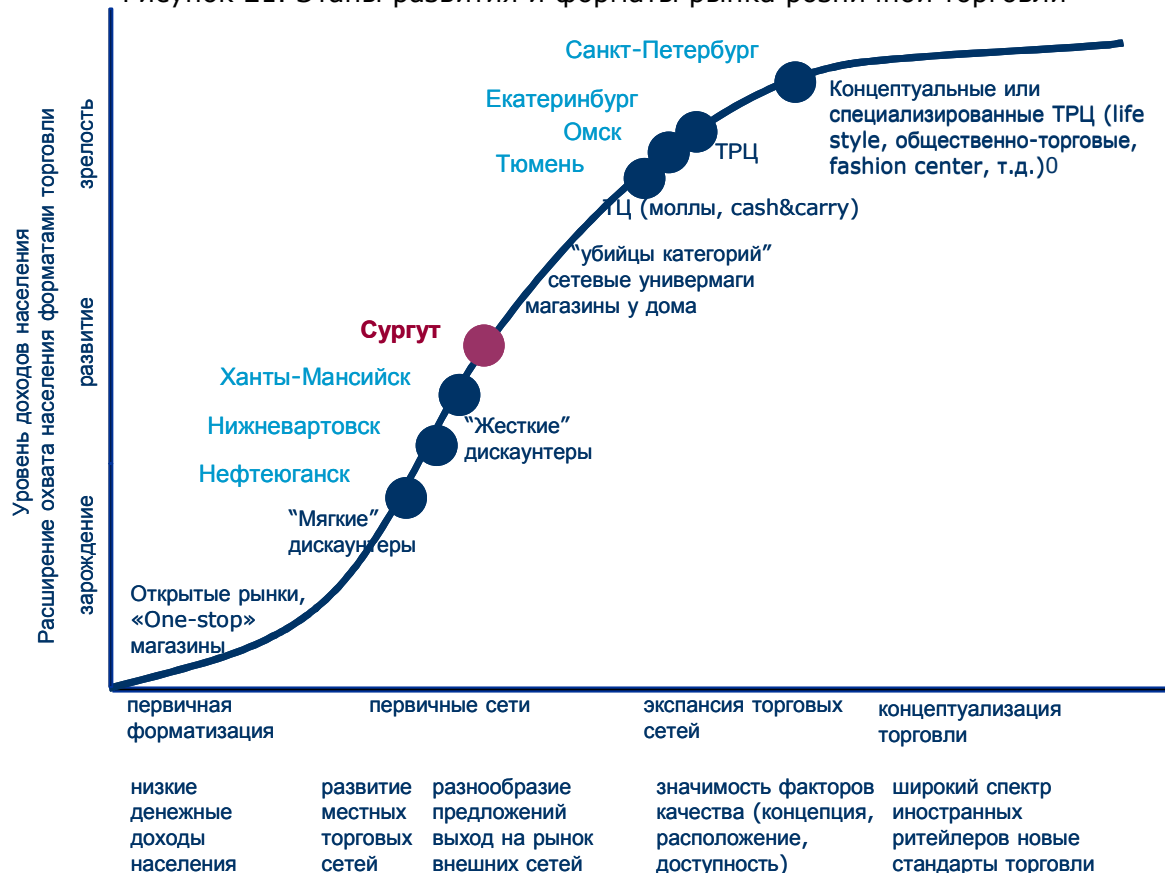
Вместе с этим в России в ускоренном режиме продолжают оформляться центры региональных розничных рынков. Это обусловлено рядом тенденций, присущих современному этапу развития рынка торговли:

- происходит форматизация торговли, которая выдвигает новые требования к масштабу, функциям и набору услуг, предоставляемых объектами торговли;
- некоторые форматы могут располагаться только в центрах потребительских рынков;
- резко возрастает значение транспорта и логистики.

В настоящее время Сургут является региональным торговым центром ХМАО-Югры, что обусловлено высокими доходами и значительной численностью населения, сосредоточенного в сургутском фрагменте системы расселения ХМАО-Югры. На него приходится практически 50% потребительского рынка региона. Однако форматизация розничной торговли находится здесь в начальной стадии.



Рисунок 21. Этапы развития и форматы рынка розничной торговли



Источник: ЦСР «Северо-Запад»

Объем потребительского рынка Сургута (более половины от всего объема округа) и его положение в транспортной системе являются основными факторами, благоприятствующими размещению в Сургуте торгово-развлекательных объектов, нацеленных на рынки прилегающих городов. По этим основаниям город является также наиболее привлекательным в регионе для ведения сетевого бизнеса. Особенностью заявленных и реализуемых проектов в сфере торговли является их ориентация на локальный городской рынок при опоре на традиционные форматы торговли, которые становятся непривлекательными ни для инвесторов, ни для крупных арендаторов, ни для потребителей. Имея значительный потенциал развития розничного рынка, город уступает в этом другим региональным центрам.

### Поколенческий сдвиг: новые поколения с новыми ценностями

С течением времени появляются все новые поколения, обладающие новыми мировоззренческими характеристиками и новыми ценностями. Вступая в активную жизнь, они начинают оказывать влияние на рынки труда, недвижимости, потребления, провоцируя значительные изменения или даже переформатирование этих рынков.

Таблица 8. Характеристики поколенческих групп (1925–2001 г. р.)

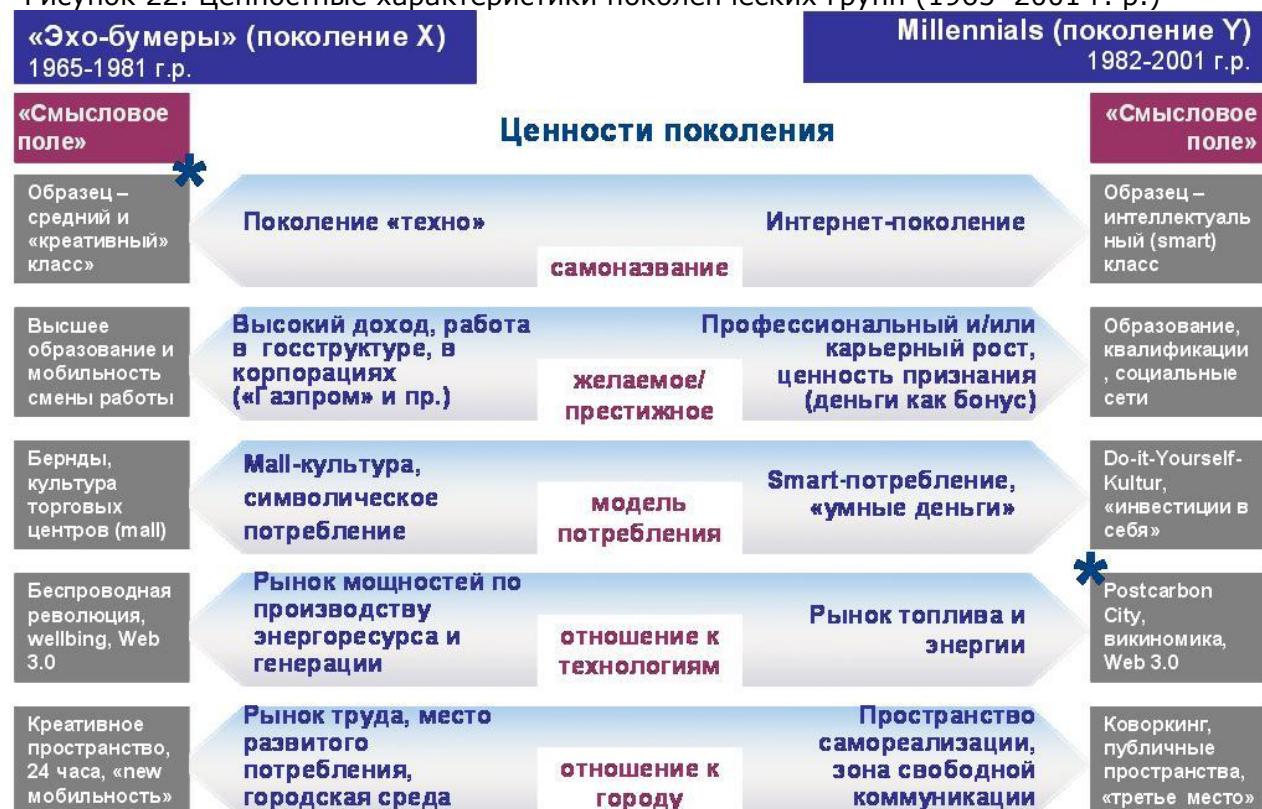
	<b>«Скрытое» (невидимое) (1925–1946 г. р.)</b>	<b>Бэби-бумеры (1946–1964 г. р.)</b>	<b>«Эхо-бумеры» (поколение X) (1965–1981 г. р.)</b>	<b>Millennials (поколение Y) (1982–2001 г. р.)</b>
<b>Предпочтительное самоназвание</b>	Ответственное поколение	Бэби-бумеры	Поколение «техно»	Интернет-поколение
<b>Доминирующий социальный</b>	Self made man	Средний класс («корпоративный человек»)	«Свободные агенты» (креативный класс)	"Интеллектуальный" (smart) класс

<b>паттерн</b>				
<b>Главные социо - экономические трансформации</b>	«Автомобильная революция», бум в сложной бытовой технике	Бум в электронике и фармацевтике, 3 - й демограф. переход, глобальное потепление, рост статуса женщин	Интернет-бум, биотех, индустриализация Азии, сырьевой «супербум», мультикультурализм	Web 3.0 (?), PosCarbonSociety (?), Well-being – жизнь до 100 лет (?), «неограниченная мобильность» (?), демограф. спад
<b>Культура потребления</b>	Mall-культура, «общество потребления», торжество брендов		Рост значения «инвестиций в себя» (саморазвитие), smart-потребление, Do-it-Yourself-Culture	
<b>Ориентация инвестиционной политики корпораций на поколения (рейтинг)</b>	4	3	2	1

ЦСР «Северо-Запад» на основании данных опросов 2006–2009 гг.: AAP, Alcatel-Lucent company Genesys, Economist Intelligence Unit, Generate Insight, PPI AARP, Manpower Inc., StrategyOne, Zukunftsinstitut GmbH, ГУ-ВШЭ, Free-lance.ru.

Сейчас происходит завершение этапа наибольшей активности поколения, рожденного в период 60-х – начала 80-х годов XX века. Начинается активный выход «в большую жизнь» следующего поколения.

Рисунок 22. Ценностные характеристики поколенческих групп (1965–2001 г. р.)



Источник: ЦСР «Северо-Запад» на основании данных опросов 2006–2009 гг. AAP, Alcatel-Lucent company Genesys, Economist Intelligence Unit, Generate Insight, PPI AARP, Manpower Inc., StrategyOne, Zukunftsinstitut GmbH, ГУ-ВШЭ, Free-lance.ru, ФОМ

Для новых поколений характерна мобильность, затрагивающая многие аспекты жизни: происходит смещение границ между работой, публичной жизнью и жильем. Это требует значительных изменений от городов.

На данном этапе актуальна настройка экономики и городских пространств под требования нового поколения. Это долгий и сложный процесс, затрагивающий все аспекты городской жизни. При этом через некоторое время (за которое, возможно, данный процесс не будет завершен) городу необходимо будет готовиться к приходу нового поколения, обладающего новыми (еще неизвестными) характеристиками и требованиями.

### **Демографическое сжатие**

#### ***Естественные («понижательные») демографические тренды вызывают трансформации системы расселения.***

В русле общих для современных городов тенденций развития начинается постепенная реконфигурация фрагментов системы расселения ХМАО-Югры, захватывая, в первую очередь, и Сургут.

Согласно схеме территориального планирования ХМАО-Югры, в настоящее время планировочный каркас системы расселения региона полностью не сложился. Формируется основная меридиональная ось «Новый Уренгой – Сургут – Тюмень». В перспективе активно будут развиваться следующие планировочные оси:

- межрегионального значения – «Тюмень – Сургут – Ноябрьск – Новый Уренгой» (главная меридиональная планировочная ось Западно-Сибирского нефтегазового комплекса);
- широтная планировочная ось «Советский – Ханты-Мансийск – Сургут – Нижневартовск» (как межрегиональный планировочный коридор, объединяющий западные и восточные районы страны).

Пространственным центром ХМАО-Югры является концентрация городов в точке пересечения меридионального транспортного коридора с широтными ответвлениями – транспортными коридорами и формирующимися на их основе коридорами развития: Сургут – Ханты-Мансийск и Сургут – Нижневартовск.

Рисунок 23. Пространственная организация макрорегиона



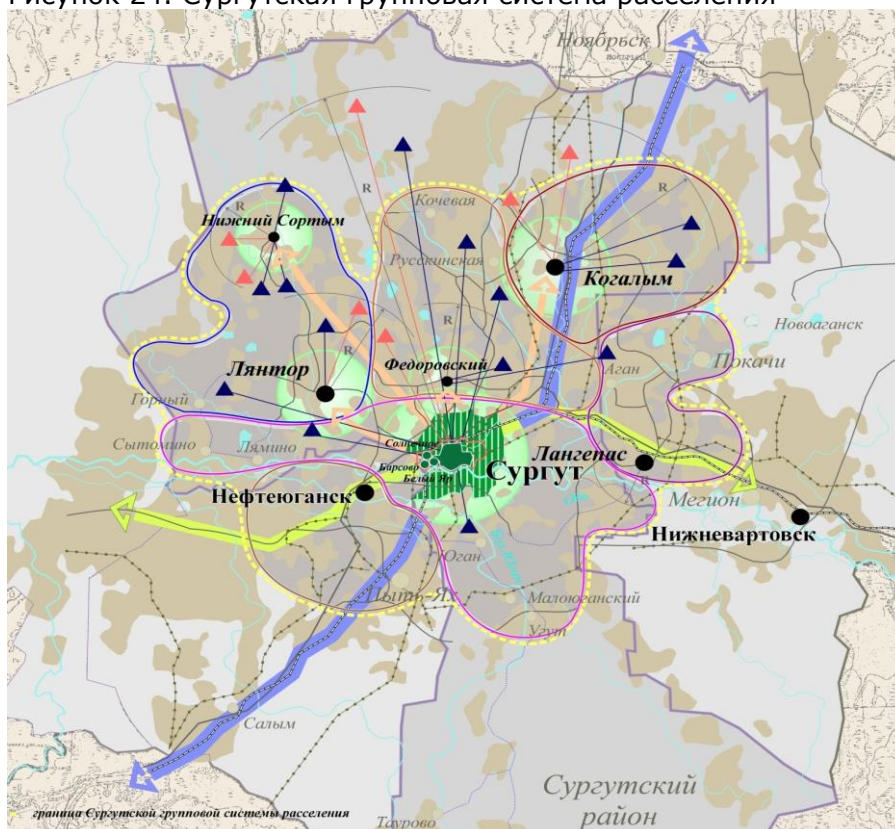
Источник: ЦСР «Северо-Запад» по официальным данным, а также данным открытых источников

Опорным городом – центром, обладающим высоким уровнем социально-экономического потенциала и региональным уровнем производственных, трудовых и управленческих связей, имеющим зону влияния до 1000 км, – постепенно становится Сургут (как город, находящийся на пересечении широтных и меридиональных планировочных коридоров). При выстраивании эффективных кооперационных связей между опорными городами ХМАО-Югры город имеет шанс стать сомасштабным крупным городом Урала и Западной Сибири.

На современном этапе Сургут выполняет районообразующую функцию и имеет инфраструктурную зону влияния до 300 км. Непосредственно в Сургуте проживает порядка 298,4 тыс. человек – 20% населения ХМАО-Югры. Формирующаяся сургутская групповая система расселения охватывает примерно 70% населения Округа (т. е. около 980 тыс. человек).



Рисунок 24. Сургутская групповая система расселения



Источник:  
генеральный план  
г. Сургута

Имеют место следующие процессы:

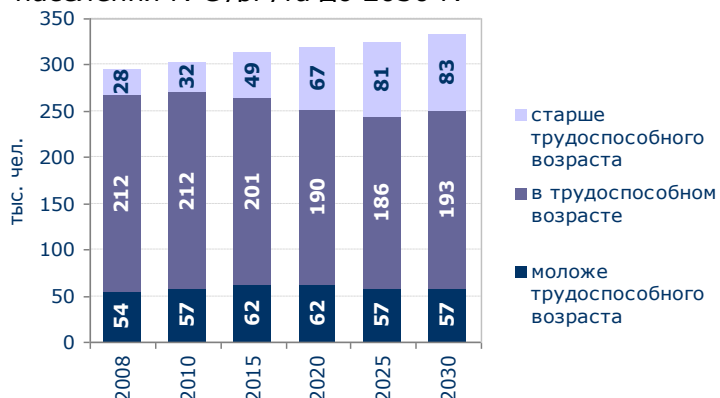
- Демографическое «сжатие» остановило интенсивный рост городов.
- Обострение конкуренции между городами за ключевые ресурсы развития – квалифицированные кадры и инвестиционный капитал.
- Демократизация общества, изменение социальной структуры городского населения.
- Снижение значения занятости в промышленном производстве, появление новых видов экономической деятельности.

Для Сургута эти процессы выражаются в следующих эффектах.

Благоприятная демографическая ситуация в городе: увеличение естественного прироста населения (рождаемость находится на очень высоком уровне – 14,6 промилле<sup>9</sup>, а смертность – 7,0 промилле). Ситуация является позитивной за счет благоприятной возрастной структуры населения, которая является следствием особенности заселения города и на которой, за счет этого, тенденция демографического «сжатия» пока не проявляется. Население города чрезвычайно молодое даже по сравнению с другими сибирскими городами (средний возраст составляет 33 года), однако большая часть трудоспособного населения находится в средних возрастах.

«Выравнивание» возрастной структуры вследствие приобретения Сургутом статуса старожильческого города: рост количества населения трудоспособных и старших возрастов. В связи с ростом доли населения старших возрастов возникает вызов социальной системе города, изначально запроектированной на другие категории населения.

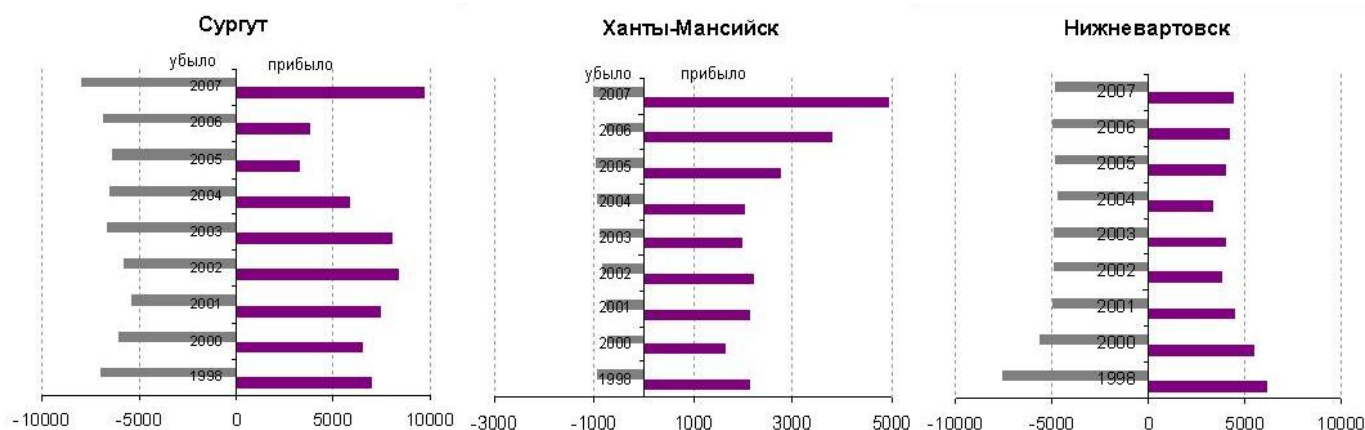
Рисунок 25. Официальный прогноз численности населения г. Сургута до 2030 г.



<sup>9</sup> Промилле – некоторое значение на тысячу

**Рост мобильности населения** Для Сургута, как и для других районов усиленного хозяйственного освоения, интенсивная миграция была основой роста населения города вплоть до конца 1990-х гг. Впоследствии приток в город замедлился. Изменилась структура семей, которая приобрела черты, характерные для освоенной территории. Тем не менее, миграция в городе носит волновой, нестабильный характер. В начале 2000-х гг. для города было характерно отрицательное сальдо миграции. В то же время в основных городах ХМАО-Югры, а также в Тюмени наблюдается устойчивый миграционный прирост на протяжении последних лет.

Рисунок 26. Динамика миграционных процессов



Источник: Росстат

Между тем, выигрывают города, которые смогли привлечь мигрантов благоприятными условиями жизни, возможностями найти соответствующую ожиданиям работу и пр. Такими «центрами притяжения» в макрорегионе Урала и Западной Сибири стали Екатеринбург, Тюмень, Уфа, Томск.

Сургут является более привлекательным по уровню доходов, но проигрывает крупным городам Урала, Сибири и столицам по уровню и качеству жизни, разнообразию и стоимости услуг, возможностям развития бизнеса.



Рисунок 27. Миграционные процессы в регионе



В связи с вышесказанным, для города все более актуальными становятся и характерные общегородские социальные риски. В частности, большинство российских регионов вступили в так называемый «третий демографический переход», когда миграционный прирост становится определяющим в росте численности населения городов.

Таблица 9. Характеристика миграционной ситуации Сургута

Основные группы выезжающего населения	Основные регионы миграции	Причина
Население в возрасте 17—20 лет	Тюмень, Екатеринбург, Москва, Санкт-Петербург, Томск	<ul style="list-style-type: none"> <li>Невозможность получить желаемое образование и найти соответствующую ожиданиям работу</li> </ul>
Население в возрасте 23—35 лет	Тюмень, Екатеринбург, Башкирия, Татарстан, Самара, Москва	<ul style="list-style-type: none"> <li>Менее комфортные условия для бизнеса</li> <li>Не устраивает качество среды и жизни, высокие цены на жилье, предложение не соответствует спросу</li> <li>Отъезд после отработки контракта</li> </ul>
Население в возрасте 35—45 лет	Краснодарский край, Средняя полоса России, Московская область, Москва	<ul style="list-style-type: none"> <li>Возврат к прежнему месту жительства, переезд в более комфортные климатические условия, семейные причины</li> </ul>

Источник: ЦСР «Северо-Запад» по данным официальной статистики

В связи с тем, что одной из основных тенденций становится движение специалистов за профессиональными рынками труда, мобильные квалифицированные кадры становятся ключевым ресурсом развития экономики. Города в этой ситуации вынуждены конкурировать за привлечение/удержание этого ресурса для покрытия дефицита собственных рынков труда. В связи с этим в ближайшие годы следует ожидать повышение мобильности населения России, что создает риски для рынка труда города и стабилизации определенной численности населения.

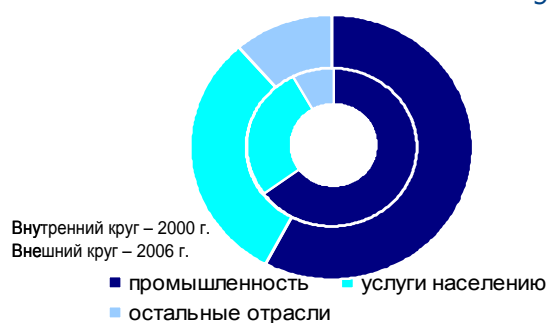
Это становится особенно актуальным в условиях, когда высокие доходы больше не являются стимулом для проживания на Севере, и в том числе в Сургуте. Несмотря на то, что доходы сургутян по-прежнему выше не только в сравнении со среднестрановыми показателями, но и с окружающими, этот разрыв сокращается. К тому же издержки проживания на Севере сейчас значительно выше, чем на других территориях.

### Демократизация социальной структуры населения

Продолжающаяся «деиндустриализация» экономики в большинстве городов ведет к снижению занятости в отраслях промышленности. Рабочие места в производственном секторе, как правило, сокращаются очень быстро в результате резкого спада в старых отраслях. Гораздо реже этот процесс происходит постепенно, сопровождаясь компенсирующим ростом занятости в сфере услуг.

Это, в частности, характерно для Сургута, в котором за последние годы структура занятости и структура рынка труда претерпели значительные изменения (диверсифицировались). Уже несколько лет существенно снижается доля населения, занятого в промышленности. В случае с Сургутом это, помимо изменения структуры заселения с вахтовой на постоянную, свидетельствует об отходе от моноспециализации города и о постепенном наращивании им основных городских функций и видов деятельности.

Рисунок 28. Динамика структуры занятости, 2000– 2006



Источник: Администрация г. Сургута

Рисунок 29 Сравнительная структура занятости населения по секторам экономики в Сургуте и нефтегазовых



Источник: ЦСР «Северо-Запад» по материалам официальной статистики

Рынок труда Сургута в промышленном секторе до сих пор «монополизирован». Основные места работы – градообразующие предприятия<sup>10</sup>. Уже сейчас Сургут испытывает острый дефицит кадров в других отраслях – в среднем в городской службе занятости в работе до 4000 вакансий (количество официально зарегистрированных безработных – не более 500 чел.). Из этого количества – только 1500 заявок ежедневно актуально для градообразующего сектора.

Тренды, связанные с организацией деятельности инфраструктур работы с человеческим капиталом:

- процесс глобализации, влияющий на мобильность населения (резко возросла мобильность определенных социальных и профессиональных групп по сравнению с периодом 5–10-летней давности). Одновременно увеличивается

<sup>10</sup> В ОАО «Сургутнефтегаз» трудоустроено около 85 тыс. чел., в ООО «Газпром трансгаз Сургут» – 8–10 тыс. чел. Базовый сектор, таким образом, занимает почти 50% рынка труда.

разрыв между теми, кто включается в мировую межрегиональную мобильность, и теми, кто в нее включиться не может в результате закрепляющегося образовательного неравенства);

- формирование инновационной экономики как нового и наиболее быстро растущего уклада, который задает совершенно новые требования к типам знаний и квалификаций;
- рост значения сетевых форм организации, транспрофессионализация сетей и вытекающие отсюда требования к человеческому капиталу (стандарты организации, деятельности, образования), необходимому в сетевых формах.

В настоящее время на рынок труда выходят новые поколения, имеющие новые ценности и новые представления, новые модели поведения, связанные с трудовой деятельностью, отличающиеся от традиционных практик индустриального общества<sup>11</sup>. Новые ценности определяют изменившиеся требования со стороны работников к содержанию работы (запрос на интеллектуальную и творческую деятельность, дающую возможность самореализации) и формам трудовой деятельности (все более широкое распространение получают дистанционная занятость, занятость вне штата предприятий и организаций<sup>12</sup> и т. д.).

В той или иной степени данные тенденции проявляются практически на всех территориях. Особенно это относится к тем зонам, где развиты сектора, значимые для функционирования мировой экономической системы (в т. ч. для Сургута).

### **Изменение требований к инфраструктуре подготовки кадров**

#### ***Инфраструктура общего образования и работа с детьми.***

Возможность получить качественные услуги в сфере дошкольного и общего образования становится одним из главных факторов<sup>13</sup>, определяющих качество жизни в городе. Вместе с этим качество жизни, предоставляемое детям, ложится в основу жизненных стратегий представителей старших, родительских поколений. Большинство регионов находятся в стадии активной модернизации системы общего образования: улучшается материально-техническая база школ; реализуются кадровые программы, внедряются новые обучающие программы и системы оценки знаний – ЕГЭ, которые существенно повышают мобильность молодежи.

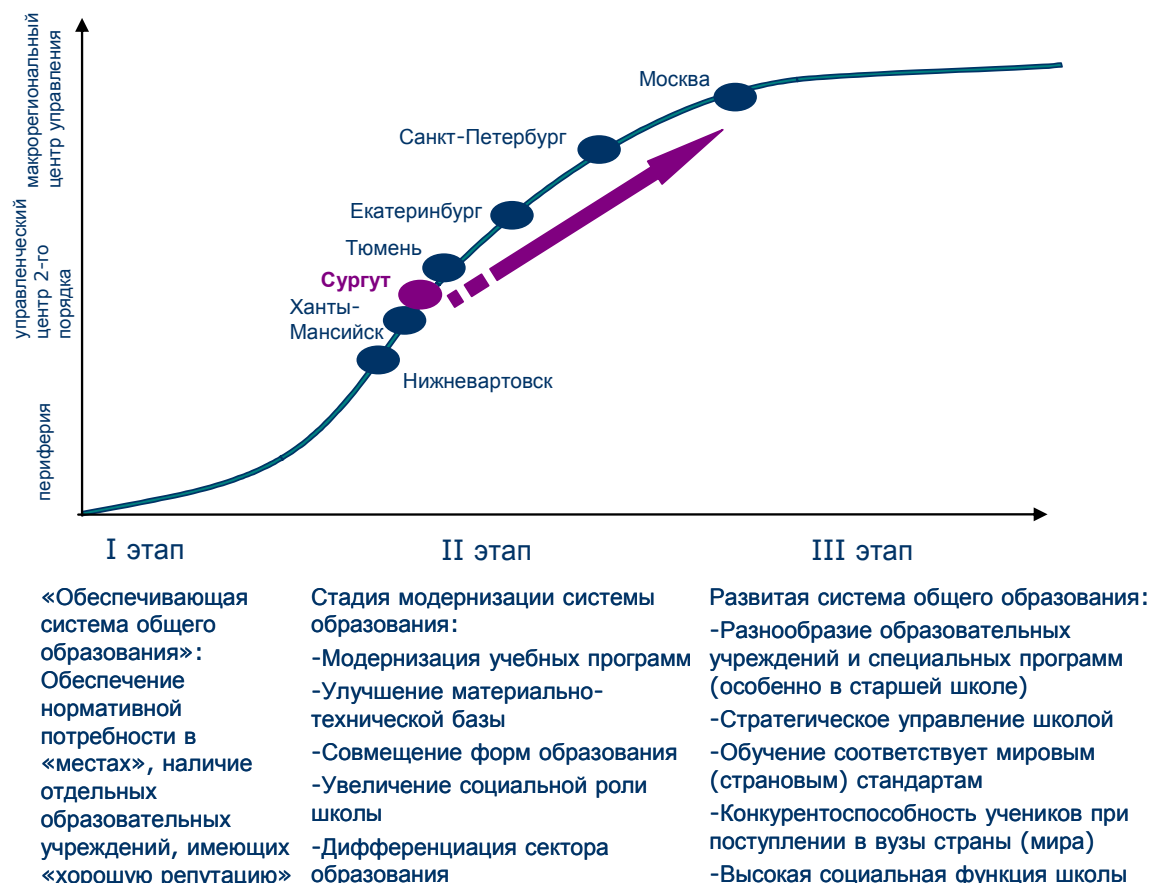
---

<sup>11</sup> Результаты анкетирования, проведенного среди нефтеюганских старшеклассников в феврале 2008 г., свидетельствуют о том, что 82,8% их 186 опрошенных школьников собираются получать высшее образование, не связанное со сферой нефтегазодобычи. Одной из главных причин выбора специальности (помимо соответствия интересам респондента и высокой оплаты) является востребованность на рынке труда России.

<sup>12</sup> Сейчас получил широкое применение термин *freelance* (от англ. «внештатный, свободный») – человек, не имеющий постоянного рабочего контракта с какой-либо организацией, «свободный художник».

<sup>13</sup> Такого же мнения придерживаются эксперты McKinsey и Всемирного Банка.

Рисунок 30. Этапы развития системы общего образования



Источник: ЦСР «Северо-Запад» по материалам федерального образовательного портала «Российское образование».

В дальнейшем развитие общего среднего образования будет направлено на внедрение новых механизмов и форм работы, инновационных программ, обеспечивающих высокое качество предоставляемых образовательных услуг.

### Высшее образование – инфраструктура подготовки специалистов

Наличие ВУЗа/ВУЗов, предоставляющих актуальное образование, в эпоху глобальной конкуренции становится критически важным для городов. Студенчество, молодое активное творческое население становится долгосрочным ресурсом развития любого города.

Сейчас формируется сеть инновационно-исследовательских центров в макрорегионе: Сибирский федеральный университет (Красноярск), инициатива создания федерального университета в Екатеринбурге, ВУЗы Новосибирска, Томска, Перми, Казани получили статус национальных исследовательских университетов. Создаются федеральные технопарки в Кемерово, Тюмени, а также в Новосибирске, который стал базовым городом госкорпорации «Роснано». Эти города становятся точками притяжения для студентов и рабочих кадров Сургута.

Сургут – центр образования ХМАО-Югры, но имеет недостаточно сильные позиции в конкуренции с другими образовательными центрами макрорегиона. Система высшего профессионального образования в городе развивается стихийно, практически не учитывая актуальные тренды развития рынка образовательных услуг в Российской Федерации.

Таблица 10. Тренды в высшем образовании

Тренд	Российские тенденции	Ситуация в Сургуте
Массовизация высшего	Переход на двухуровневую систему с массовым	В структуре профессионального образования более 70% составляют

образования.	бакалавриатом и выделением магистратуры.	учащиеся вузов.
Демографический вызов ВУЗовской сети	Развитие филиальной сети, объединение ВУЗов, предоставление уникальных образовательных услуг (к примеру, элитарного образования).	Численность приема уже превышает потребность города. Ожидается существенное снижение контингента за счет естественной демографической динамики, но количество заведений профобразования в последние годы растет.
Научное и технологическое развитие в ВУЗах	Модернизация МТ-базы, разработка ИТ-проектов совместно с частным сектором.	Относительно слабый вклад ВУЗов в инновационное развитие экономики города и региона.
Ориентация набора на потребности рынка труда.	Баланс набора в соответствии с регулярным мониторингом рынка труда, практическая ориентированность подготовки.	Недостаточная ориентация ВУЗов на рынок труда, диспропорции в структуре подготовки. Отсутствие регулярного мониторинга рынка труда.
Взаимодействие с работодателями по методическим и управленческим вопросам.	Участие в управлении качеством образования и его оценке, сетевое взаимодействие с компаниями, стажировки студентов	ВУЗы недостаточно ориентированы на потребности работодателей. Связи с работодателями в основном неформальные, нет процедур оценки качества программ и уровня подготовки.
Развитие дополнительных образовательных услуг.	«Обучение на протяжении жизни», программы дополнительного образования, повышения квалификации, переподготовки – в связи с уменьшением контингента. Сотрудничество с крупным бизнесом в образовательных программах.	Слабо развиты услуги в сфере дополнительного образования, повышения квалификации и переподготовки. Системы подготовки кадров существуют внутри корпораций.

Источник: ЦСР «Северо-Запад» по материалам федерального образовательного портала «Российское образование»

Сейчас Сургут лидирует по объемам выпуска студентов, но рынок образовательных услуг в других городах растет опережающими темпами (особенно сегмент высшего образования). Помимо прочего, единственными ВУЗами в макрорегионе, дающими образование в базовом секторе, являются ВУЗы Тюмени (филиалы ТюмГНГУ находятся во всех городах округа). При этом в условиях сокращения контингента существующая сеть ВУЗов представляется избыточной. Кроме того, на местные ВУЗы оказывают давление образовательные центры макрорегиона, притягивая студентов из Сургута.

При выборе высшего учебного заведения важным для сургутян становится, во-первых, получение качественного образования, во-вторых, «гарантированный результат» – востребованность выпускников на рынке труда.

Таблица 11. Ключевые элементы взаимодействия рынка труда и образования

	<b>Требования рынка труда</b>	<b>Возможности системы образования</b>
Набор специальностей	Рабочие специальности, особенно строители, специальности сферы услуг: продавцы, повара, персонал в сфере туризма, гостиничного бизнеса.	Преобладание образования гуманитарного профиля, избыточная подготовка специалистов в области юриспруденции, социологии, экономики и пр. Отсутствует подготовка по ряду востребованных направлений (например, туризм).



Уровень образования	Преимущественно запрос на среднее специальное образование.	В структуре выпуска более 70% занимают специалисты с высшим образованием.
Требования к персоналу	Бизнес не формулирует требования к качеству образования.	Квалификация выпускников средних и многих высших учебных заведений не устраивает работодателей.
Трудоустройство выпускников	После приема на работу работодатели вынуждены идти на большие затраты для обучения и переобучения работников.	У Института нефти и газа есть программа сотрудничества с предприятиями. Выпускники технических специальностей СурГУ трудоустраиваются самостоятельно. У выпускников Пед. университета сложности с трудоустройством по специальности – образовательный сектор города не предъявляет спрос на специалистов.

Источник: ЦСР «Северо-Запад»

В городском секторе высшего образования наблюдается диссонанс предлагаемых образовательных услуг и реальных потребностей рынка труда. Отсутствует связь между производителями и потребителями образовательных услуг.

### **Появление в городах новых ключевых объектов**

#### ***Ключевыми становятся новые элементы городских пространств.***

Изменения, происходящие в мировой экономической системе в последние десятилетия, способствуют тому, что меняется место и роль городов в глобальном постиндустриальном обществе. Современная экономика пространственно «живет» и размещается в городах, практически все узловые элементы инновационной экономики сосредоточены в урбанизированной среде. Повышается экономическая эффективность городов вследствие снижения значения занятости в промышленном производстве и изменения его организации, а также появления новых видов экономической деятельности, требующих специальной организации пространства города.

Реализация городами новых функций приводит к возникновению в них принципиально новых типов объектов, которые, становясь ключевыми «точками сборки» городского пространства, существенно меняют территориальную организацию города (транспортные и пассажирские потоки, стоимость земли и пр.). В связи с этим в организации городов начинают доминировать новые центры, связанные с новыми секторами экономики, новыми стандартами производства и потребления, новыми запросами населения. Происходят кардинальные изменения функционала городских систем и переоценка ключевых элементов городского пространства, меняются подходы к планированию городской среды. Значимым для городов становятся следующие объекты:

- средовые объекты, формирующие пространство для жизни, коммуникации, самореализации и самовыражения (жилье, публичные и креативные пространства, отвечающие современным требованиям и стандартам комфорта);
- объекты высокотехнологичного потребления;
- объекты сферы высокотехнологичных дорогостоящих услуг;
- центральный деловой район, деловые подцентры и штаб-квартиры ключевых компаний;
- крупные логистические узлы;
- инфраструктура внешнего пассажирского сообщения;
- современная производственная инфраструктура.

Общие требования для всех типов объектов городского пространства:

- многофункциональность, что обеспечивает максимальное вовлечение объектов и территории в городскую жизнь и, как следствие, капитализацию проектируемой и прилегающей территорий, а также высокую экономическую эффективность проектов;

- включение общественных пространств;
- единая архитектурно-градостроительная концепция и высокое качество архитектурных проектов, формирующих новое лицо города.

Одной из особенностей также является учет масштаба и специфики планируемого к размещению объекта и соотношение его с масштабом и специализацией конкретного города. Некоторые проекты невозможно успешно реализовать, например, в малом городе.

Таблица 12. Ключевые объекты для размещения в городах

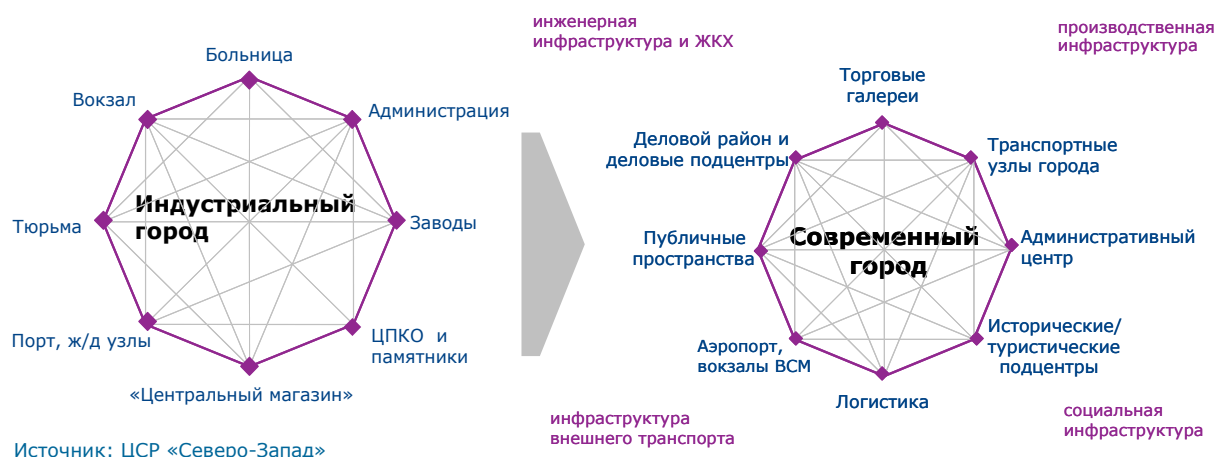
<b>Масштаб</b>	<b>Функции/виды деятельности, которые города стремятся привлечь</b>	<b>Ключевые объекты</b>	<b>Основные проблемы (диспропорции)</b>
Крупные города (население более 500 тыс. чел.)	Управление глобальными потоками товаров (города – центры дистрибуции, капитала, информации).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Деловые кварталы и небоскребы.</li> <li>• Объекты сферы высокотехнологичных дорогостоящих услуг (в т. ч. ведущие ВУЗы и научные центры, мед. центры, банки и т. д.)</li> <li>• Международные логистические узлы.</li> <li>• Инфраструктура внешнего пассажирского сообщения.</li> </ul>	Тотальный дефицит объектов не обеспечивает создание «опорной сети» городских центров по всей территории страны.
Средние и малые города (население менее 500 тыс. чел.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Связи с крупными урбанизированными центрами.</li> <li>• Конкурентные позиции на глобальных рынках товаров и услуг.</li> <li>• Качественный человеческий ресурс.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Средовые объекты, формирующие пространство для жизни (жилье, инфраструктура и публичные пространства, отвечающие современным требованиям и стандартам комфорта).</li> <li>• Современная производственная инфраструктура.</li> </ul>	Большинство городов организованы по принципу «индустриального узла», в котором плохо обустроена среда для жизни и высоки дисбалансы функционального наполнения городского пространства.

Источник: ЦСР «Северо-Запад»

Ключевая особенность развития Сургута: он создавался в 60-х гг. XX века как один из опорных пространственных и управленческих центров обеспечения нефтегазодобычи Западной Сибири<sup>14</sup>, что предопределило устройство Сургута как, прежде всего, индустриального моногорода с меняющимся контингентом. Следствием этого стало недостаточное внимание к качеству городской среды, дефицит объектов социальной сферы и потребительского рынка. Сургут – значимая точка на карте нефтегазовой промышленности России и мира, а отсутствие необходимых городских объектов и инфраструктур снижает способность города конкурировать за ресурсы развития, принимать новые функции (специализации) и виды деятельности.

<sup>14</sup> Имеется в виду начало масштабного формирования основных городских производственных и социальных инфраструктур.

Рисунок 31. Динамика ключевых элементов городского устройства

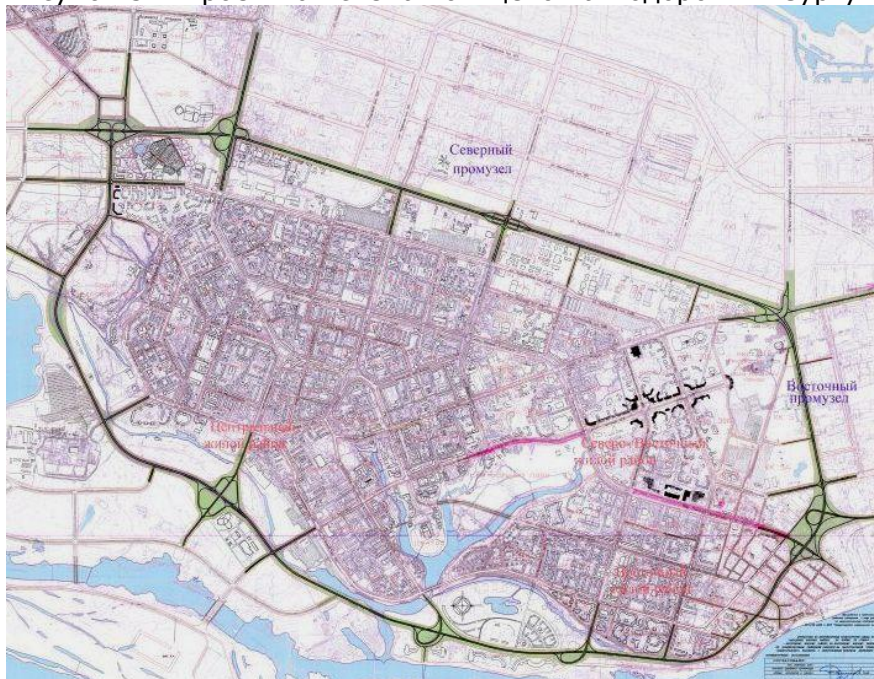


Сейчас традиционный индустриальный город (каким является Сургут) коренным образом отличается от современного (многофункционального) города с промышленной специализацией. Пространственная организация Сургута теряет свою актуальность, становится не адекватной современному этапу развития экономики.

Реорганизация городского пространства приводит к активизации транспортных и людских потоков. Возрастает роль транспортной системы как важнейшего инфраструктурного инструмента обеспечения внутригородской связности и доступности (которая становится одним из основных признаков развитой городской среды для всех категорий жителей).

Общий рост благосостояния населения приводит к росту объемов розничных продаж, развитию торговых сетей. Это способствует увеличению товаропотоков, которые нуждаются в соответствующей транспортно-логистической инфраструктуре (развитая дорожная сеть, хорошая пропускная способность городских магистралей, удобные развязки в местах пересечения основных потоков и на выездах из города и пр.). Кроме того, само по себе строительство транспортной инфраструктуры (например, строительство или реконструкция автомагистрали) приводит к переоценке прилегающих городских территорий, к качественным изменениям пригородных зон, а также к их структурированию (ранжированию) и установлению подзон с различной степенью значимости. Резко увеличивается число вариантов использования таких зон с точки зрения размещения на них общегородских объектов, для которых важным является фактор транспортной доступности.

Рисунок 32. Проектная схема кольцевой автодороги г. Сургута



Источник:  
генеральный план  
г.Сургута

Окончание строительства объездной автодороги в г. Сургуте также будет существенно трансформировать пространство города, вовлекать в активное развитие ранее «выпадавшие» из него территории, которые оформятся как зоны активной градостроительной реконструкции и будут первыми в очереди на девелопмент или редевелопмент в соответствии с новыми городскими запросами (как, например, это происходит с территориями, прилегающими к третьему транспортному кольцу в Москве).

### Изменение модели управления городом

***Складываются модели и структуры городского управления, основанные на соответствии городских зон и типов размещаемых объектов.***

Задача развития, улучшения городской среды, создания качественной среды обитания является сегодня самой актуальной для страны в целом. Происходит переосмысление понятия «городской среды» как пространства, комфортного для жизни и ведения новых типов бизнеса. Это вызов, относящийся, прежде всего, к сфере городского управления, которая сталкивается с необходимостью масштабной оптимизации системы градостроительного проектирования и системы девелопмента городской территории. Градостроительное проектирование фактически начинает рассматриваться как инструмент реализации стратегических приоритетов развития. Власти многих городов вынуждены переходить к скоординированной политике урбанизации. Стратегическими становятся решения о размещении тех или иных типов объектов в конкретных городских зонах, исходя из логики их эффективного и гармоничного встраивания в экономику и пространство города: в центре города, в спальнях районах, в пригородах.<sup>15</sup>

В Сургуте проектные решения не в полной мере учитывают разворачивающиеся тенденции изменения экономической эффективности использования территории. Функциональное зонирование городской застройки происходит по-прежнему в логике индустриального развития, переход к концепции проектов mixed use <sup>16</sup> протекает довольно медленно.

<sup>15</sup> Какие-то объекты просто нерационально размещать в спальном районе (например, администрацию города, городскую торговую улицу), в то время как другие объекты теряют смысл при размещении в центре города (зона коттеджной застройки, транспортно-логистические зоны и т. п.), так как это снижает их функциональность.

<sup>16</sup> Mixed use – проекты, содержащие несколько «модулей», позволяющих максимально эффективно использовать объекты и городское пространство в целом, так как позволяют генерировать поток потребителей,

Уже сейчас в крупных городах страны и региона основным инструментом при работе с жилищным рынком становится комплексное освоение территории, в рамках которого реализуются проекты, обеспеченные не только всей необходимой социальной, но и культурно-развлекательной инфраструктурой. Наступает время многофункциональности, гибридной архитектуры и вертикального зонирования, когда в одном здании соседствует большое количество секций, каждая из которых имеет свою специализацию. В любом объекте должны быть уровни, отданные под жилье, офисные площади, площадки, на которых разместятся коммерческие структуры и торговля<sup>17</sup>.

### Конкуренция городов за бизнес и население: ключевой фактор конкурентоспособности – качество услуг и инфраструктур

Значимым трендом городского развития становится ориентация бизнеса и жителей на качество услуг и инфраструктуры при выборе места размещения и жизни.

В частности, в условиях роста доходов населения меняются организация деятельности и структура свободного времени. Возникает запрос на специализированные бытовые услуги (проведение мелкого ремонта, услуги прачечных, химчисток, уборки помещений и т. д.), услуги общественного питания и услуги организации свободного времени (культурно-развлекательные).

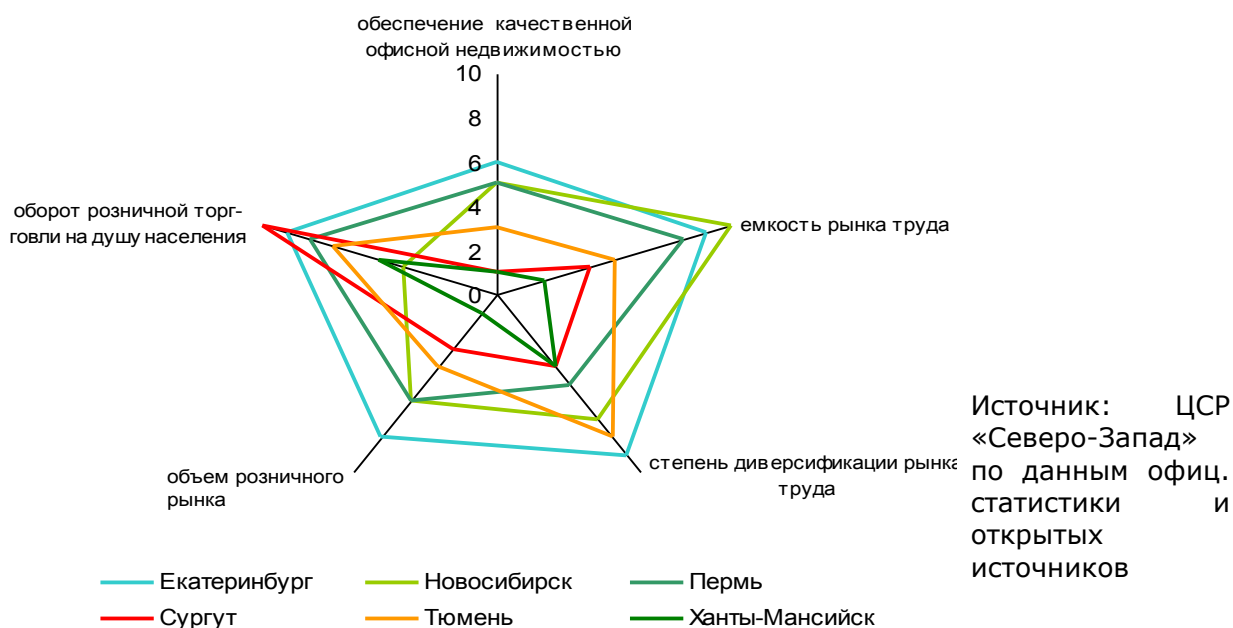
В ситуации повсеместной конкуренции городов за население и размещение бизнеса актуальным для Сургута является развитие сферы услуг, как для жителей, так и для делового сектора.

Сегодня Сургут не может в полной мере удовлетворить растущий спрос на развитие сферы услуг из-за дефицита площадок для освоения и общественных пространств внутри города. Сфера досуга и развлечения в Сургуте фактически не сформирована, ее наполнение на данном этапе остается фрагментарным и одноформатным.

Между тем, экономические показатели (например, динамика развития предприятий общественного питания в городах региона) свидетельствует о большом экономическом потенциале отрасли.

Что касается услуг для делового сектора и привлекательности Сургута для ведения бизнеса, то в сравнении с другими крупными городами макрорегиона его позиции достаточно скромны.

Рисунок 33. Привлекательность Сургута для размещения бизнеса (в сравнении с городами макрорегиона)



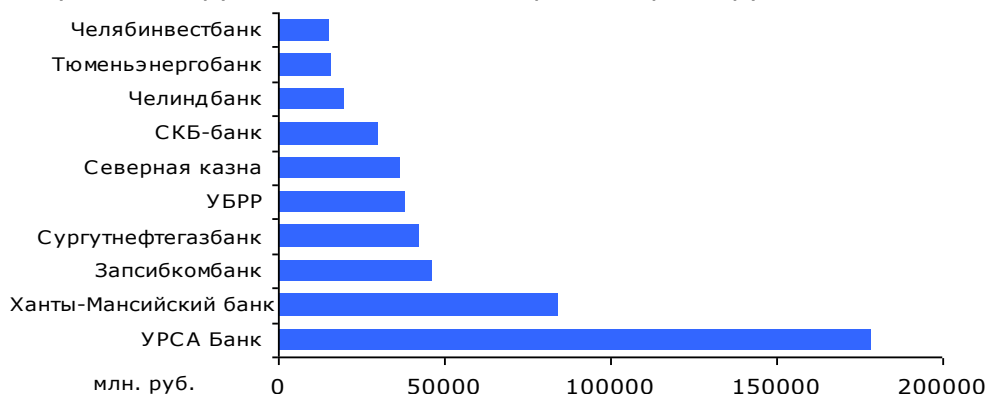
принадлежащих к различным целевым группам, в течение максимального времени (в идеале – 24 часа в сутки). Это способствует максимальной капитализации городских пространств.

<sup>17</sup> Об элементах, определяющих пространственное развитие Петербурга, см. в Приложении 17.



Финансовый сектор Сургута обладает относительно высоким уровнем развития, но уступает наиболее крупным центрам Западной Сибири и Урала. По итогам 2007 г. 5 банков города вошли в Топ-1000 крупнейших российских банков по размеру активов. Несмотря на это, суммарный финансовый потенциал коммерческих банков Сургута заметно уступает Ханты-Мансийску, Тюмени, Челябинску, Новосибирску и Екатеринбург.

Рисунок 34. Крупнейшие 10 банков Урала по размеру активов



Источник: «Коммерсант», № 55, 2008

Наличие развитого банковского сектора, безусловно, положительная характеристика деловой среды в городе. Это создает возможности как для стимулирования роста крупных местных товаропроизводителей, так и для развития потребительского сектора экономики. В настоящее время Сургут является одним из лидеров по объему выданных кредитов физическим лицам (2007 г. – 4,8 млрд .руб.).

Несмотря на высокий финансовый потенциал, по объему частных инвестиций в основной капитал по итогам 2006 г. Сургут также отставал от городов округа и крупных городов Западной Сибири и Урала. Возможно, это следствие ускоренной модернизации основных фондов на предыдущем этапе. Тем не менее, низкий уровень инвестиций в основной капитал при высоком уровне доходности в условиях сохранения тренда в будущем будет иметь негативные последствия для города.

Помимо развития сектора финансовых услуг в городе на сегодня не решены проблемы и с другой инфраструктурой ведения бизнеса. В частности, отсутствует рыночное предложение качественных офисных и складских площадей, не размещен ни один бизнес-инкубатор или технопарк.

Для рынка офисной недвижимости Сургута характерно следующее:

- острый дефицит офисных площадей;
- низкое качество имеющихся офисных площадей;
- отсутствие специализированных офисных центров.

Таким образом, слабая инфраструктурная обеспеченность является препятствием для развития бизнеса в Сургуте и причиной его оттока в другие города региона.

Являясь привлекательным даже на фоне городов-миллионников макрорегиона, по обеспеченности деловой инфраструктурой Сургут проигрывает даже вторым городам Урала.

Это накладывается на транспортную удаленность, что снижает привлекательность Сургута для размещения бизнеса.

### Городской дизайн

Городской дизайн ярко свидетельствует о характере места. Вплетение массы разнообразных элементов в городскую ткань – это искусство, и городской дизайн обнаруживает суть места, отражает ценностные характеристики территории. Городская архитектура является визитной карточкой многих городов, своеобразным брендом. Можно безошибочно узнать каналы Венеции, силуэт московских высоток или историческую часть Санкт-Петербурга.

Важной характеристикой города при гармоничности архитектурной среды является разнообразие. Это достигается при помощи различной плотности и высотности, а также чередования застроенных и открытых публичных пространств.

Отдельное требование касается городских фасадов. В рамках городского дизайна необходимо стремиться к единству фасадных линий, которое обеспечивает единство застройки и городской среды. Наиболее важно наличие единых фасадных линий на городских торговых улицах: оно создает предпосылки для мотивированного и комфортного передвижения посетителей по улице от одного магазина к другому, тем самым повышая экономическую эффективность торговых предприятий, а также производительность городского пространства в целом.

Современный город ухожен (в том числе и потому, что это повышает капитализацию места, бизнеса и т. д.). Разбитые тротуары, пустыри, заросшие бурьяном, отсылают к образу поселка городского типа, что является несовместимым с крупным бизнесом и управленческими функциями. В современном городе все пространство освоено под различные функции – от промышленной до рекреационной. Эффективное распределение функций по территории города, отсутствие «ничьих» территорий наполняет городское пространство жизнью и обуславливает высокую экономическую эффективность.

### **«Умные» города: технологизация инфраструктур и систем управления**

Концепция «Умного» города построена на использовании возможностей получать так называемую обратную связь, вести мониторинг состояния по большому количеству показателей в режиме real time и управлять сложными системами. Ее технико-технологическую основу составляют вычислительные мощности (интеллект системы) беспроводные средства передачи данных и управляющих сигналов, диджитализация реальности (динамические электронные модели и симуляторы) и Web 3.0.

«Умный» город позволяет не только оптимизировать работу существующих городских и социальных подсистем, но и перестраивать их, вводить новые объекты и игроков, например – ресурсопроизводящие здания и VPP<sup>18</sup> в энергетику и PRT<sup>19</sup> и новую мобильность в транспорт.

### **«Умные» вещи, smart<sup>20</sup>-технологии**

«Умные» вещи – больше, чем просто функциональный объект: автомобили – не средство передвижения, а мобильный офис, дом – не только стены, но и энергогенераторы, системы вентиляции и кондиционирования и т. д. – интегрированная система управления инженерной инфраструктурой здания / управление нагрузками / интегрированная информационная система дома (microNet).

Вещи создаются не только и не столько архитекторами и дизайнерами, сколько инженерами и технологами, приближается период системного дизайна и системной инженерии.

Беспроводные технологии: Wi-Fi и WiMAX конструируют информационное пространство города, создавая виртуальный город. Вместе с этим в физическом пространстве города появляется новая категория объектов – «3-е место». Место, являющееся промежуточным звеном в цепочке «дом – работа», частично совмещающее характеристики обоих, но в итоге становящееся объектом нового качества. Здесь люди могут работать, встречаться с деловыми партнерами, пребывая в насыщенной коммуникационной среде, заводить новые деловые знакомства, проводить досуг, питаться, потреблять различный набор услуг и т. д.

В Сургуте начался процесс проникновения «умных вещей»: происходит внедрение электронных систем в образовании (СурГУ), социальной сфере (служба занятости), развиваются телекоммуникационные технологии. Однако процесс интеллектуализации городской жизни находится в самом начале. «Умные» вещи и сети требуют новой

<sup>18</sup> VPP – virtual power plant – виртуальная электростанция, которая объединяет большое число производителей-потребителей энергии и базовые электростанции в единую саморегулирующуюся площадку торговли мощностью.

<sup>19</sup> PRT – Public Rapid Transport / индивидуальный скоростной транспорт – он является воплощенным гибридом общественного электротранспорта и частных средств передвижения, сочетающим выгоду обоих типов.

<sup>20</sup> Smart – от англ. **S**elf **M**onitoring **A**nalysing and **R**eporting **T**echnology (саморегулирующиеся технологичные вещи).

архитектуры взаимодействия, охватывающей множество самоуправляющихся узлов и проектируемой по подобию саморегулирующихся систем. Таким образом, появление «умных» вещей требует значительных изменений в организации объектов городского пространства и реорганизации самих городских пространств под интеллектуальные вещи и новую мобильность. В случае несоответствия качества города требованиям новой экономики город рискует не включиться своевременно в разворачивающийся тренд, так как новое содержание деятельности не может развиваться в старой форме: в старых зданиях и технологиях.

### **Ресурсопроизводящие города**

Энергоэффективность. В будущем энергетический баланс городов будет формироваться с учетом существенной доли в структуре возобновляемых источников энергии. В ряде городов будет произведен 100%-ный переход на возобновляемые источники энергии, значимая часть которых будет производиться самим городом.

Строительство:

- Сертификация зданий по параметру энергоэффективности. Распределенные (интегрированные в здания) энергоресурсы – DER. Малая ветроэнергетика, использование солнца для обогрева, солнечные установки в стенах и крышах (ресурсопроизводящие ограждающие конструкции) и тепловые насосы /домовые топливные элементы/ конвертеры постоянного/переменного тока «на входе». Эко-
- архитектура зданий, позволяющая минимизировать потребление ресурсов.

Транспорт:

- «Умный» транспорт и новая мобильность, автоматизация управления транспортом.
- Развитие системы общественного транспорта: оптимальные маршруты, индивидуальный виртуальный навигатор и круиз-контроль в системе общественного транспорта (позволяет с помощью коммуникатора автоматически планировать сложные (включающие использование нескольких видов транспорта) поездки в городе, формируя оптимальный маршрут с учетом трафика и фактического расписания движения транспорта).
- Поощрение коллективного пользования автомобилями.
- Снижение внутригородского трафика (гибкое функциональное зонирование, пешеходный масштаб городов, доступность благ в любой точке городского пространства).
- Снижение потребления бензина, гибридные автомобили, электромобили.

Новые коммунальные сети – smart-сети:

- «Умная» энергетика: удаленные системы измерения и контроля / оптимизация нагрузок / энергосеть здания/сооружения – MicroGrid / симметричная сеть (возможность принимать энергию от ресурсопроизводящего здания/сооружения) и запасание энергии / тарификация в режиме real time и VPP / пост-углеродная энергетика (в т. ч. распределенные и возобновляемые источники энергии).
- «Умная» вода. Мониторинг качества, расхода и потерь воды. Рециклинг.
- Мусор: отдельный сбор отходов, утилизация, рециклинг.

На данном этапе рыночное давление на российские города ощущается в незначительной степени, однако в будущем оно многократно возрастет. И уже сейчас требуются политические решения запуска процессов трансформации города, иначе в будущем город утратит возможность эволюционировать в соответствии с требованиями времени.

## **Риски и возможности**

### **Риски**

#### **Неустойчивость традиционной «нефтегазовой экономики» к колебаниям рынков**

Экономическое положение городов, опирающихся на одну отрасль экономики, находится в жесткой зависимости от ситуации на рынках большего масштаба: региональном и/или мировом.

На данном этапе развития базовый сектор Сургута в значительной степени зависит от ситуации на мировом энергетическом рынке. При снижении цены на нефть и падении спроса на основных товарных рынках произойдет снижение производства в целом ряде отраслей, которое по цепочке спровоцирует снижение в смежных секторах, а также значительно сократит потребительскую активность населения<sup>21</sup>.

Экономика Сургута, при однозначном доминировании нефтегазодобывающего сектора, оказалась подвержена значительному риску в связи со снижением цен на нефть. При этом, несмотря на то, что на данный момент сокращения добычи не происходит, снижение доходов отрасли (а также доходов, занятых в отрасли) провоцирует сжатие как отраслей, обслуживающих процесс нефтегазодобычи, так и отраслей потребительского рынка Сургута.

Таким образом, снижение цен на нефть актуализирует для Сургута следующие риски:

- Бюджетные риски: в среднесрочной перспективе сжатие, происходящее в нефтегазовом секторе, может привести к временному высвобождению трудовых ресурсов. Снижение потребительской активности негативно скажется на экономической деятельности предприятий, обслуживающих потребительский рынок, что приведет к снижению поступлений в муниципальный бюджет за счет сокращения налогооблагаемой базы.
- Риски для рынка труда: В долгосрочной перспективе доминирование базового сектора в экономике несет риск «вымывания» из города наиболее активного и мобильного населения, стремящегося к занятости в других сферах экономики. Это формирует новые вызовы для предприятий базового сектора в обеспечении кадрами. Как правило, наиболее активная, творческая и мобильная часть населения – это молодежь, за привлечение которой начинают конкурировать города. Развитие любого города, из которого уезжает молодежь, проблематизируется.

В долгосрочной перспективе (2030 г.) будет произведен переход к постуглеродной экономике, когда города от тотального потребления перейдут к производству ресурсов. Начало этого процесса знаменуется переходом к ресурсосбережению и энергоэффективности, что наиболее активно развивается в странах Запада. В связи с этими процессами значение традиционного нефтегазового комплекса будет последовательно снижаться. При отсутствии набора стратегических действий по привлечению новых видов деятельности и диверсификации экономики Сургут рискует к 2020–2025 году стать городом, опирающимся на уходящие виды деятельности, что лишает его перспектив развития. Соответственно, это может повлечь неконтролируемый отток населения и общий упадок.

#### **Несоответствие города повышающемуся статусу нефтегазовых компаний**

Российские нефтегазовые компании являются акторами, задействованными в глобальном процессе добычи, переработки и перераспределения энергоресурсов. География, а также масштаб их деятельности сообщают им статус мировых корпораций. Масштаб деятельности предприятий нефтегазового сектора, являющегося базовым для экономики Сургута, постоянно увеличивается, что обуславливает новые вызовы для города. Увеличение масштаба деятельности требует привлечения дополнительных кадров, которые город должен быть готов принять. Для увеличивающегося коллектива корпорациям необходимы более просторные офисы. Сургутнефтегаз построил себе новое офисное здание, решив эту проблему на ближайшее время. У подразделений

---

<sup>21</sup> Потребительская активность на прошлом этапе была одним из драйверов развития экономики.

Газпрома (ООО «Газпром трансгаз Сургут» и «Газпром переработка») этот вопрос еще стоит на повестке дня.

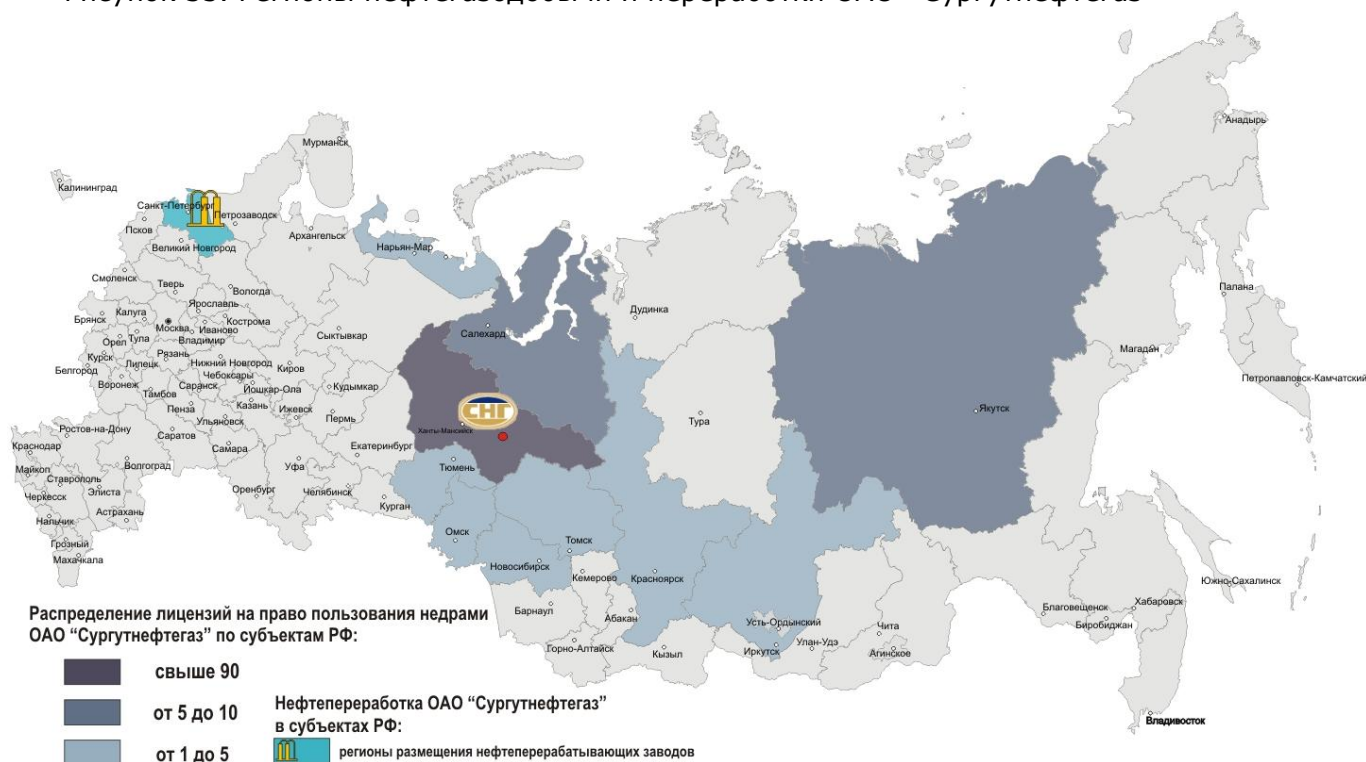
Расширяется и география деятельности предприятий нефтегазового сектора: компании покупают активы в различных регионах.

**Сургутнефтегаз.** Сургутнефтегаз ведет активное приобретение участков в Ненецком и Ямало-Ненецком автономных округах, Новосибирской, Омской, Томской, Иркутской, Тюменской областях. Наиболее активно сейчас ведутся работы в Ненецком автономном округе и в Якутии.

На Талаканском месторождении в Якутии уже проложен промысловый нефтепровод и к концу 2008 г. обустроено 70 эксплуатационных скважин. Промышленная добыча началась в 2009 г.

В Ненецком автономном округе (НАО) ведется геологическое изучение 3 участков, на одном из которых уже открыто нефтяное месторождение, приобретены лицензии еще на 3 участка. В апреле 2008 г. президент компании заявил, что стратегия Сургутнефтегаза в НАО будет ориентирована на приобретение всех перспективных лицензионных участков, которые будут выставляться на аукцион. Промышленную добычу нефти в НАО предполагается начать в 2010–2011 гг.

Рисунок 35. Регионы нефтегазодобычи и переработки ОАО «Сургутнефтегаз»



Источник: [www.surgutneftegaz.ru](http://www.surgutneftegaz.ru)

Расширение присутствия в регионах наряду с увеличением штата сотрудников означает увеличение роли транспортной составляющей в деятельности компаний. Возрастает как объем коммуникаций между опорными точками управления и региональными подразделениями (транспортные перемещения управленцев), так и интенсивность транспортного обеспечения базового процесса (обслуживание вахтовых смен, логистика оборудования). Это создает запрос на аутсорсинг как транспортных, так и многих других услуг. Поэтому вокруг деятельности компании должен сформироваться кластер сервисных компаний, для которых, в том числе, должно найтись место в городе.

**Газпром.** Газпром активно развивает присутствие в регионах. Так, до 2010 г. основным регионом добычи будет Ямало-Ненецкий автономный округ. После 2010 г., наряду с интенсификацией добычи в ЯНАО (в Уренгое), Газпром будет осваивать новые стратегические районы газодобычи на шельфе Баренцева моря, в акваториях Обской и Тазовской губ, в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке.

Реализация инвестиционной программы Газпрома, предполагающей активное освоение месторождений Ямало-Ненецкого округа, ставит перед Сургутом новый вызов.



С точки зрения физико-географических условий и данных медицинской географии, территории выше 60° северной широты имеют неблагоприятные климатические условия<sup>22</sup>, поэтому постоянное проживание на этих территориях считается вредным, опасным для здоровья. Рекомендуемый срок проживания там составляет не более 5 лет, так как после этого срока наступают необратимые последствия для здоровья. Для предприятия, базирующегося на таких территориях, это создает жесткие ограничения деятельности, выражающиеся в обязательной смене всего коллектива каждые 5 лет. Помимо вопросов экономической эффективности, в условиях демографического сжатия встает острый кадровый вопрос. Во избежание подобной ситуации точка управления газодобычей должна располагаться на территории с природно-климатическими условиями, пригодными для постоянного проживания. В регионе Урала и Западной Сибири самой северной такой точкой является Сургут. Кроме того, главная точка управления газовой отраслью в регионе находится в Сургуте, что усиливает предпосылки для того, чтобы Сургут стал базовой точкой управления освоением северных территорий.

При всех имеющихся условиях для усиления управленческих функций Сургут сегодня характеризуется следующими чертами:

- Город не располагает бизнес-инфраструктурой для размещения компаний, а также местом под развитие какой-либо деятельности.
- Город не располагает развитым рынком труда, качество человеческого потенциала не позволяет компаниям заполнять штатное расписание сургутянами. Сотрудников, особенно управленцев, приходится рекрутировать извне.
- Зарплата больше не является стимулом для жизни на Севере. Определяющим мотивом для проживания где-либо становится предлагаемое качество жизни и предложение рынка труда. И если рабочие места и высокую зарплату на данном этапе обеспечивают присутствующие крупные компании, то обеспечение качества жизни является задачей Администрации.

Рисунок 36. Динамика структуры расходов сургутян



Несоответствие качества города статусу размещающихся компаний продуцирует ситуацию дисбаланса, который может разрешиться в две стороны: либо город, после реализации комплекса мер, приобретает необходимое качество, либо ключевые компании перемещаются в иные города.

Удержание офисов Сургутнефтегаза и других крупных компаний является стратегически важным для Сургута.

### Утрата привлекательности для новых поколений

Новые поколения, в соответствии с новыми ценностями, выбирают города, в которых интересно жить и работать, города, которые способствуют сохранению здоровья и интереса к жизни.

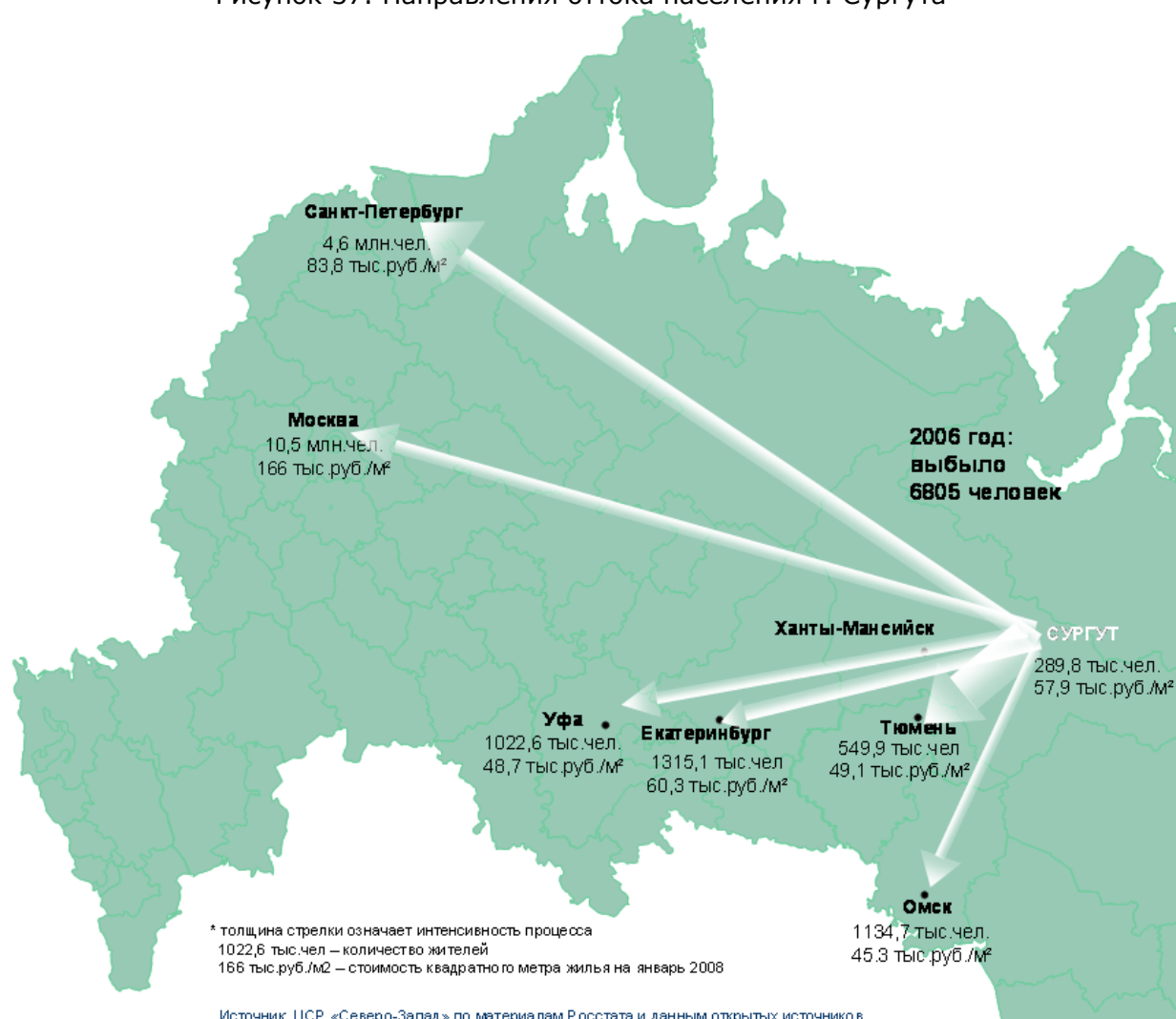
### Снижение значения в системе расселения

Одна из важнейших демографических тенденций современной России – демографическое сжатие. Несмотря на то, что в условиях стабильно положительного естественного прироста собственно демографическое сжатие пока в Сургуте не проявляется, значительного прироста населения ожидать не приходится.

<sup>22</sup> Б. Б. Прохоров. Экология человека: социально-демографические аспекты. М.: Наука. 1991.

Разворачивается новое явление в российской действительности – конкуренция между территориями за население, за таланты. При этом процесс конкуренции находится на начальной стадии, и большинство городов (за исключением Москвы и Санкт-Петербурга, которые по определению привлекательны как столичные) обладают примерно равными стартовыми условиями. Но с течением времени и с реализацией стратегических проектов разрыв между городами, качеством их городской среды будет увеличиваться. В условиях повышения мобильности населения конкуренцию за человеческие ресурсы будут выигрывать города, предлагающие наиболее высокое качество жизни, качество предложения работы и досуга.

Рисунок 37. Направления оттока населения г. Сургута



Динамика развития города напрямую связана с личными стратегиями жителей, важным аспектом которых является возможность получения качественного образования.

**Среднее образование.** Школы Сургута, по мнению жителей<sup>23</sup>, в полной мере не обеспечивают ожидаемый уровень подготовки выпускников:

- лишь 20% респондентов полагают, что у их детей есть шанс поступить в городской ВУЗ, 13% – поступить в российский ВУЗ (Москва, Санкт-Петербург);
- более 57% респондентов отмечают, что успешное продолжение обучения и построение карьеры детей в настоящее время обеспечивается их личными связями, и лишь 47% – качественным образованием;
- большинство родителей оценивают качество образования в школах как среднее (без дополнительной работы поступление в ВУЗ невозможно).

**Высшее образование.** Сургут обладает сетью учреждений высшего образования, однако большинство из них (кроме главных ВУЗов – СурГУ и СурГПУ) являются

<sup>23</sup> Приводятся результаты опроса жителей, проведенного в рамках работы над Стратегией.

филиалами тюменских, московских, омских ВУЗов. ВУЗы Сургута демонстрируют сильную локальную замкнутость: большинство студентов – сургутяне, остальные – из округа. Пока местные ВУЗы не способны привлечь или удержать абитуриентов, готовых платить за качественное, тем более элитарное образование, однако они, безусловно, выигрывают по стоимости образовательных услуг. Тем не менее, при обострении внутрирегиональной конкуренции в сфере образовательных услуг позиции Сургута уже снижаются

Сейчас выпускники школ Сургута выбирают для получения высшего образования признанные образовательные центры – Москву, Санкт-Петербург, Екатеринбург. И в среднесрочной перспективе тенденция не изменится. Проведенное анкетирование старшеклассников показало, что более половины из них намерены поступать в ВУЗ, расположенный вне пределов округа. При этом всего только 20% из них планируют в дальнейшем вернуться домой. И – как следующий шаг – зачастую переезд ребенка влечет за собой отъезд из города родителей. Такая ситуация создает серьезные риски для рынка труда и лишает город наиболее активной и талантливой социальной группы – молодежи.

Рисунок 38. Привлекательные центры получения образования для сургутян



Источник: ЦСР «Северо-Запад» по материалам федерального образовательного портала «Российское образование»

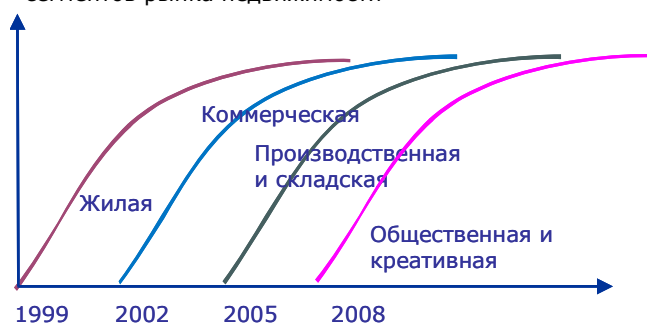
Дальнейшее снижение качества образования, предлагаемого в Сургуте, приведет к оттоку населения. Как правило, первыми уезжают самые талантливые и способные, а за ними и те, кто имеет шанс встроиться в современную экономику. Качество человеческого капитала неизбежно падает, меняется состав населения. Это влечет изменение всех процессов, и прежде всего – управленческого. Неизбежное следствие этого – общий упадок городской экономики и снижение качества жизни.

Стратегическим ответом городов-миллионников в процессе конкуренции за человеческие ресурсы является агломерирование, распространение зоны влияния. В этом смысле северные города, учитывая особенности системы расселения, подвержены наибольшему риску, так как не попадают в зону влияния какого-либо одного города. Поэтому население северных городов «распыляется» по всем крупным городам страны. Массовый миграционный отток делает невозможным принятие важных экономических функций и связанных с этим видов деятельности из-за невозможности кадрового обеспечения и отсутствия рынка потребления необходимого масштаба. Это актуализирует риск периферийного положения города.

## Инерционность изменения пространственной структуры города

Пространственная организация городов обладает значительной инерционностью. Жизненный цикл различных городских объектов значительно длиннее экономических циклов, которые по мере развития меняют требования к объектам недвижимости. Это обуславливает отставание, «моральное устаревание» как отдельных объектов – торговых центров, административных зданий, домов типовых серий, так и пространственной организации города в целом. Жесткое функциональное зонирование, применявшееся при планировании индустриальных городов советского периода, перестало удовлетворять концептуальным основаниям организации современного городского пространства. Изменившиеся подходы в градостроительстве диктуют отход от функционального зонирования территорий к совмещению различных функций в пределах одной территории. Изменения, происходящие в современном обществе, поколенческий сдвиг и изменение ценностной модели диктуют необходимость включения в городское пространство объектов с принципиально новой организацией: креативных пространств, создающих условия для коммуникации и самореализации.

Рисунок 39. Этапы развития различных сегментов рынка недвижимости



Источник: ЦСР «Северо-Запад»

Согласно законам рынка, различные виды деятельности, появляясь в разное время и будучи сверхактуальными на момент появления, ищут самые привлекательные площадки для разворачивания в городе. Недостаточная работа по переосмыслению городского пространства приводит к консервации устаревших форматов, которые локализуются на самых важных и привлекательных городских территориях<sup>24</sup>.

По мере накопления инерции «консервации» город все меньше соответствует современным требованиям, оставаясь актуальным на 70–80-е гг. XX века. Это делает невозможным развитие многих современных видов деятельности и обеспечение необходимого качества жизни в городе. Совокупный итог – отток населения и бизнеса и общий упадок города.

## Перемещение на периферийную позицию по отношению к новым процессам в торговле, логистике и сфере услуг

### Утрата позиций в округе в торговле, логистике и сфере услуг

Максимально эффективная экономика и динамика городского развития наблюдается в точках, которые являются центром какого-либо рынка. На данном этапе одним из наиболее важных и динамично развивающихся рынков является потребительский. Во многом такая динамика обусловлена глобальным недоразвитием этой сферы на предыдущих этапах.

Территории, развивающие потребительский рынок, прежде всего торговлю и услуги для различных категорий потребителей, становятся региональными центрами

<sup>24</sup> Торговый комплекс «Пассаж» располагается в трех корпусах («Пассаж-1», «Пассаж-2» и «Пассаж-3») и аккумулирует вокруг себя более мелкие торговые предприятия. Данная торговая зона находится между улицами Нефтяников и Кукуевецкого и занимает территорию порядка 3,6 га. ТЦ «Пассаж» по сути своей является «рынком под крышей». Данная форма торговли наряду с классическими рынками была крайне популярна и востребована в конце 90-х – начале 2000-х гг. Популярность объясняется, с одной стороны, низкой платежеспособностью населения после финансового кризиса 1998 г. (люди были не готовы оплачивать повышение качества услуг) и начальной фазой форматизации торговли – с другой. Сейчас Россия в целом вышла из стадии неорганизованной торговли и находится на этапе активной форматизации, который характеризуется укрупнением, развитием форматов супер- и гипермаркетов, а также совмещением торговли с развлекательным сегментом. Отдельные регионы стоят на пороге концептуализации торговли. В силу законов развития торговых форматов такие торговые объекты, как рынки (за исключением продовольственных рынков общегородского масштаба, где реализуется продукция местных сельхозпроизводителей) и торгово-ярмарочные комплексы, теряют свою популярность. Наиболее актуальной формой внутригородской торговли являются многофункциональные комплексы с торговой доминантой, а также торговые улицы в центре и городских подцентрах.

потребительских рынков различного масштаба. Необходимым условием развития торговли является развитие сферы транспортно-логистических услуг, которая включала бы территорию в качестве точки обработки грузопотоков в многоступенчатую транспортно-логистическую систему страны. Все это, помимо экономических последствий, имеет еще и «имиджевый» потенциал: закрепление за территориями статуса динамично развивающихся, управляющих какими-либо функциями.

Сургут, обладая значительным потенциалом, в настоящий момент является лишь вспомогательным центром третьего порядка в связке «Екатеринбург – Тюмень». При этом, несмотря на очевидные преимущества географического положения Сургута и его роли в экономике региона, существует гипотетический риск ослабления/потери данной функции. Это может произойти за счет перемещения обработки грузопотоков на инфраструктурно обеспеченные территории. На данном этапе складывается новая регионализация, активно формируются центры и подцентры различного масштаба. Отсутствие у Сургута ответа на данный вызов в виде набора стратегических действий по удержанию и/или привлечению перспективных функций в условиях жесткой конкуренции между территориями приведет к тому, что в ближайшие 3 года «окно возможностей» может закрыться. Как следствие, данные виды экономической деятельности закрепятся на других территориях, делегируя им новые функции и повышая их региональный статус. Сургут же рискует приобрести периферийное положение относительно новых центров экономической активности региона. Крупными центрами потребления останутся Тюмень и Москва, а многие проекты вообще могут так и не появиться из-за экономической нецелесообразности<sup>25</sup>.

Поскольку интенсивность рыночных процессов является недостаточной, город пока не оформился в полноценный региональный центр потребительского рынка и тесно взаимосвязанный с ним центр логистики.

## Несоответствие системы управления возникающим рискам

### Снижение финансовой устойчивости

**Дефицит бюджета.** Среди городов УрФО Сургут, благодаря развитой налоговой базе, обладает одной из самых крупных по объему доходов и финансовой самодостаточности бюджетной системой. Тем не менее, в 2005 и 2006 гг. бюджет г. Сургута был исполнен с дефицитом. Превышение расходов над доходами было и в 2007–2008 гг., в то время как бюджеты таких муниципальных образований<sup>26</sup> как Ханты-Мансийский, Октябрьский, Нижневартовский районы и др., имели в 2006 г. профицитный бюджет (по факту исполнения).

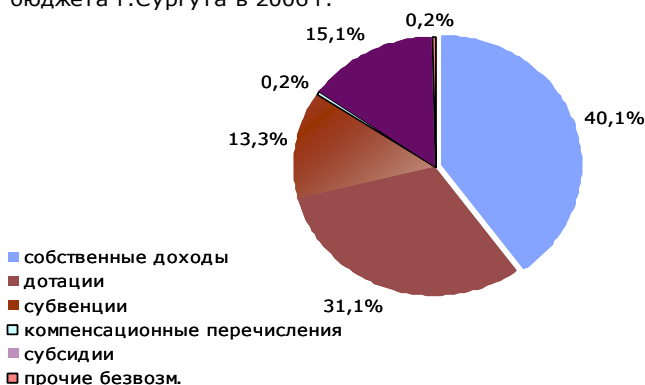
### Дотационность бюджета

Бюджет г. Сургута характеризуется высокой дотационностью: в 2006 г. доля дотаций составила 31,2%, что выше, например, уровня Ханты-Мансийска – всего 23,4% (за тот же период). Однако уже в 2008 г. доля дотаций прогнозируется на уровне 15,9%.

Высокая дотационность обусловлена:

- издержками «нестоличного» административного положения (налоги уходят в регионы, где расположены центральные офисы компаний);

Рисунок. 40 Структура доходов бюджета г.Сургута в 2006 г.



<sup>25</sup> Ханты-Мансийск – административный центр ХМАО. Население города составляет 67,8 тыс. чел. При высокой покупательной способности масштаб рынка является критически недостаточным для того, чтобы размещать определенные объекты современных форматов. Это толкает жителей Ханты-Мансийска к тому, чтобы в значительной мере реализовывать свою потребительскую активность на территории Сургута, где значительно больший масштаб рынка спровоцировал более быстрые темпы развития торговых форматов (больше выбор, выше качество оказываемых услуг).

<sup>26</sup> По данным выборочного анализа.



- негативными последствиями изменений в налоговом и бюджетном законодательстве, а также принципов межбюджетных отношений<sup>27</sup>.

Источник: официальная статистика

**Социально ориентированный бюджет.** Большой объем социальных обязательств при низкой эффективности социальных расходов обуславливает риск значительного увеличения текущих затрат после ввода в эксплуатацию новых объектов социальной инфраструктуры.

**Риски внешнего характера** на фоне высокого качества управления муниципальными финансами (Сургут занимает одну из лидирующих позиций в регионе):

- Высокая зависимость от мировой конъюнктуры на сырьевых товарных рынках. Рост цен на нефть и нефтепродукты вызывает удорожание экономики стран-экспортеров, в том числе стимулирует рост бюджетных обязательств. В случае резкого падения доходов от продажи углеводородов, может произойти разбалансировка бюджетов всех уровней, в том числе города Сургута.
- Рост инфляции. По разным оценкам уровень инфляции к концу 2008 г. достиг 10,6%. Следует отметить, что негативные тенденции роста инфляции имеют еще и региональный аспект. В силу высокой транспортной составляющей в стоимости привозных товаров и услуг, а также особенностей местного потребления и уровня (объема) спроса.

Основные последствия:

- Снижение финансовой самостоятельности бюджета.
- Трансформация бюджета в «операционный» за счет стремительного роста доли текущих расходов.
- Снижение собственных доходов бюджета.
- Утрата управленческих позиций относительно основных макроэкономических трансрегиональных процессов.

**Маркетинг территории: отсутствие политики по привлечению наиболее качественных ресурсов**

Привлечение качественных ресурсов является необходимым условием реализации стратегических приоритетов развития города. На первом этапе работы над стратегией это условие становится критически важным.

Только привлечение качественных инвестиций, а также профессионалов в любые сферы деятельности – от архитектурного проектирования до управления городским хозяйством – способно запустить качественные изменения в городе. В противном случае это чревато тем, что на немногочисленных свободных территориях в городе будут появляться некачественные проекты старых форматов, а управление городом в старой парадигме обусловит неэффективность городской экономики.

---

<sup>27</sup> Для справки. В крупных столичных городах ситуация с финансовой самостоятельностью обстоит значительно лучше: доля заявленных дотаций в Тюмени – 0,4% доходов, Кургане – 7,2%, Перми – 0,2%, Челябинске – 0%.

Рисунок 41. Офисные и многофункциональные проекты с офисной доминантой в регионе



«СТТ Групп»: строительство многофункционального комплекса площадью **161 тыс.м<sup>2</sup>** (офисы – **80 тыс.м<sup>2</sup>**, торговые площади 10–15 тыс.м<sup>2</sup>, гостиницы 5\* и 4\* – 55 номеров, апартаменты 10 тыс.м<sup>2</sup>), архитектурная концепция  
Новый деловой центр площадью 21 тыс.м<sup>2</sup>



Swiss Realty Group: многофункциональный комплекс класса «А», площадь **32 тыс.м<sup>2</sup>**, (гостиница 5\*, частные апартаменты, офисы класса «А», конференц-зал, рестораны и магазины класса «люкс», спа-центр и др.)  
ЗАО «Тюменский строитель»: строительство торгово-офисного центра площадью **10 тыс.м<sup>2</sup>**



Несколько проектов, самый масштабный из которых – **4,3 тыс.м<sup>2</sup>**

Источник: ЦСР «Северо-Запад» по данным открытых источников

Строительство многофункциональных центров с офисной доминантой в Сургуте развивается недостаточно эффективно: качество и размер реализуемых проектов пока не способны существенно расширить материальную базу для бизнеса и качественно изменить бизнес-климат в городе.

Еще один момент, связанный с бизнес-недвижимостью – возможность реализации публичной функции. Проведение каких-либо мероприятий – политических, профессиональных, культурных и т. д. – закрепляет за территорией функции управления в соответствующей сфере. Это, в свою очередь, способствует притоку инвестиций, а также потенциальных жителей. При отсутствии должного внимания к этому аспекту публичная деятельность высокого (регионального или окружного) уровня вместе с функцией коммуникативной площадки может перейти к другим городам.

### Маркетинг территории: отсутствие политики по управлению человеческим капиталом

Исторические особенности развития Сургута сформировали в городе менталитет приезжих. Люди чувствуют себя «гостями», и это обуславливает равнодушное отношение, отсутствие интереса к тому, что будет с городом, – именно потому, что каждый считает Сургут транзитной точкой на пути к «настоящему дому». Такое население неспособно предъявить требования к городу, принимая решение в пользу отъезда в другие города.

В целом, в городе недостаточно развито большинство управленческих технологий работы с человеческими ресурсами. И главный риск состоит в неготовности администрации к работе с населением, к вовлечению, интеграции жителей в жизнь города именно для того, чтобы город стал «домом». Отсутствие коммуникации с населением и работы по формированию у местных жителей ответственного отношения к своей роли в жизни города приводит к тому, что город воспринимается как временная, вынужденная точка проживания (а применительно к Сургуту это актуализирует еще один болезненный аспект – временность самого города). Это способствует значительному снижению качества городской среды (когда город не воспринимается как «свой», городское пространство становится «ничьим», что обуславливает общий упадок и, как радикальное проявление, – акты вандализма) и снижение качества жизни в целом, что выливается в массовый миграционный отток.

## Возможности: удержание и развитие перспективных функций

Для современного города возможности развития заключаются в осуществлении новых, актуальных видов деятельности.

Новые виды деятельности проистекают из развития современной экономики, и город может вычерпывать новые функции и новые виды деятельности из экономического контекста большего масштаба.

Сейчас происходит активный процесс новой регионализации и разделения труда в современной России. Это открывает для Сургута так называемое «окно возможностей», позволяющее приобрести или усилить функции, актуальные в современной экономике. Учитывая внешние и внутренние факторы развития Сургута, для города сейчас наиболее востребованы следующие функции, вытекающие из совокупности внешних и внутренних факторов развития города:

- Центр нефтегазодобычи;
- Бизнес-центр округа;
- Центр современной городской жизни;
- Центр технологичного потребления;
- Центр высшего профессионального образования;
- Центр логистики.

В настоящее время у Сургута есть потенциал для привлечения/удержания и усиления этих функций. Максимальное раскрытие потенциальных возможностей должно стать миссией города в следующий период.

### Сургут – центр технологичного нефтегазового кластера

Глобализация нефтегазового сектора способствует изменению пространственной организации отрасли. На территориях образуются кластеры, включающие в себя головные офисы или представительства крупных компаний, центры НИОКР, нефтесервисные компании, центры подготовки кадров, а также транспортно-логистические предприятия. При этом наблюдается тяготение образующихся кластеров к местам нефтегазодобычи.

На современном этапе развития нефтегазового комплекса большой объем добычи уже не является необходимым и достаточным условием для того, чтобы за территорией закреплялись управленческие функции в отрасли. Сейчас закрепляет на мировой карте город/территорию как один из центров управления в нефтегазовой сфере именно размещение предприятий нефтегазового кластера (всего или большей части «набора»).

Это обуславливает новые возможности для развития Сургута. Сейчас в городе размещаются головные офисы (Сургутнефтегаз, Тюменьэнерго) и

представительства крупных компаний (ООО «Газпром трансгаз Сургут» и ООО «Газпром переработка»), российские и зарубежные нефтесервисные компании, а также логистические комплексы добывающих предприятий. Для удержания управленческих функций Сургуту необходимо доращивание качества и масштаба деятельности существующих элементов, а также размещение на своей территории недостающих элементов кластера: научно-исследовательского центра и инфраструктуры подготовки кадров, работающей на региональный рынок.

Рисунок 42. Оценка развития элементов нефтегазового кластера в Сургуте



Источник: ЦСР «Северо-Запад»

Рисунок 43. Ключевые элементы нефтегазового кластера, ядро которого находится в Сургуте



Источник: ЦСР «Северо-Запад»

Размещение на своей территории новых элементов кластера, как и удержание «старых», предъявляет новые (и значительные) требования к городу. Крупные компании, как нефтегазовые и электроэнергетические, так и вообще любые крупные компании, принимают решение о размещении своих головных офисов или представительств, исходя из того, какое качество ведения бизнеса и проживания может предоставить тот или иной город. Причем и качественные условия ведения бизнеса, и высокое качество жизни, и качество городской среды, предоставляемое городом, являются необходимыми условиями для принятия положительного решения о размещении/переезде бизнес-структур.

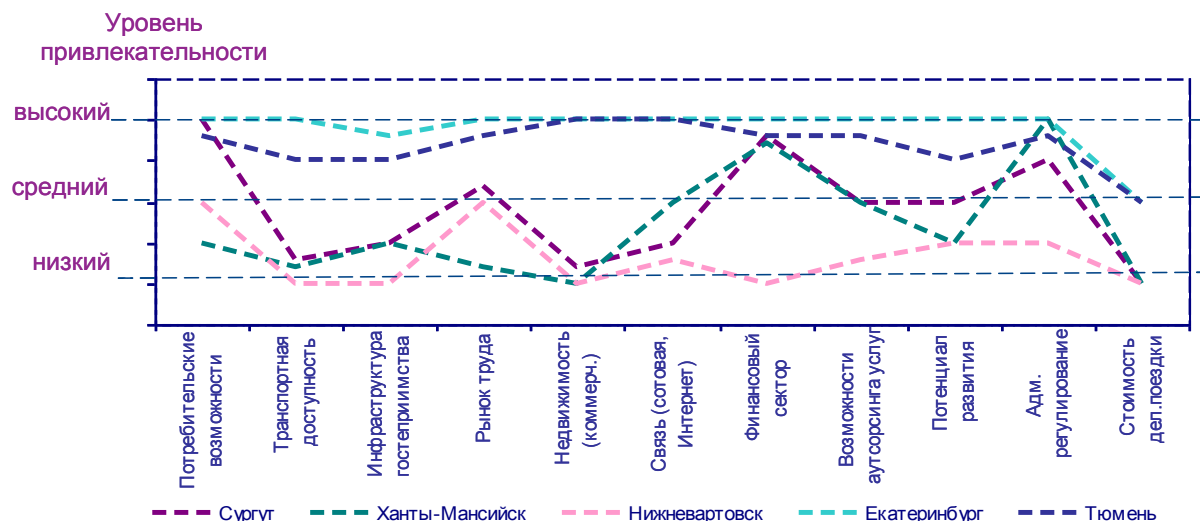
Форматирование города под реализацию функции управления будет иметь значимый эффект и для специалистов, которые движутся вслед за профессиональными рынками труда. Поскольку мобильные высококвалифицированные специалисты становятся одним из ключевых ресурсов развития экономики, города вынуждены конкурировать за привлечение и удержание этого ресурса, составляющего интеллектуальный и креативный потенциал города. А возможность набрать команду квалифицированных кадров также является критически важным условием для развития крупного бизнеса.

### Сургут – деловой центр региона

#### Центр бизнес-активности округа

Важной составляющей жизни каждого города является деятельность малого и среднего бизнеса. Это и рынок труда для горожан, и налоговая база города, и поставщик разнообразных услуг. Малый и средний бизнес становятся стратегическим ресурсом, за который обостряется конкуренция между городами. Вместе с этим благоприятные условия для развития малого и среднего бизнеса являются фактором привлекательности и в конкурентной борьбе между городами за население.

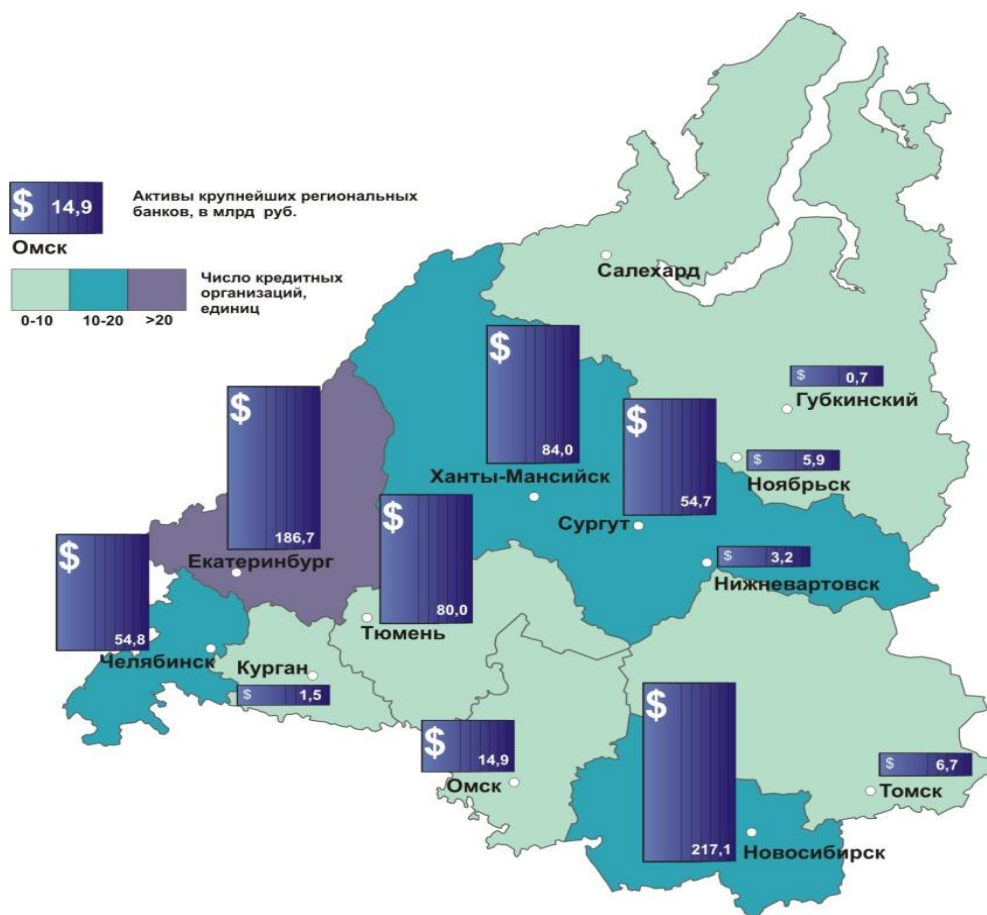
Рисунок 44. Привлекательность Сургута для ведения бизнеса (в сравнении с городами макрорегиона)



Источник: ЦСР «Северо-Запад» по материалам открытых источников

Качественное обновление технологий бизнеса обусловило появление сложных деловых услуг, которые включают в себя финансы и банковские услуги, PR, рекламу, страхование, юридические услуги и проч. Качество и доступность деловых услуг во многом формируют благоприятный бизнес-климат, способствующий развитию бизнеса всех уровней.

Рисунок 45. Финансовые центры Урала и Западной Сибири



Источник: ЦСР «Северо-Запад» по материалам открытых источников



По развитию финансового сектора Сургут уступает крупным центрам Урала и Западной Сибири. Аналогичная ситуация наблюдается и на рынке других бизнес-услуг. Благодаря значительному объему потребительского рынка и высокой покупательной способности Сургут является привлекательным местом для ведения бизнеса даже на фоне первых городов макрорегиона. Вместе с этим по уровню обеспеченности деловой инфраструктурой Сургут проигрывает даже вторым городам Урала.

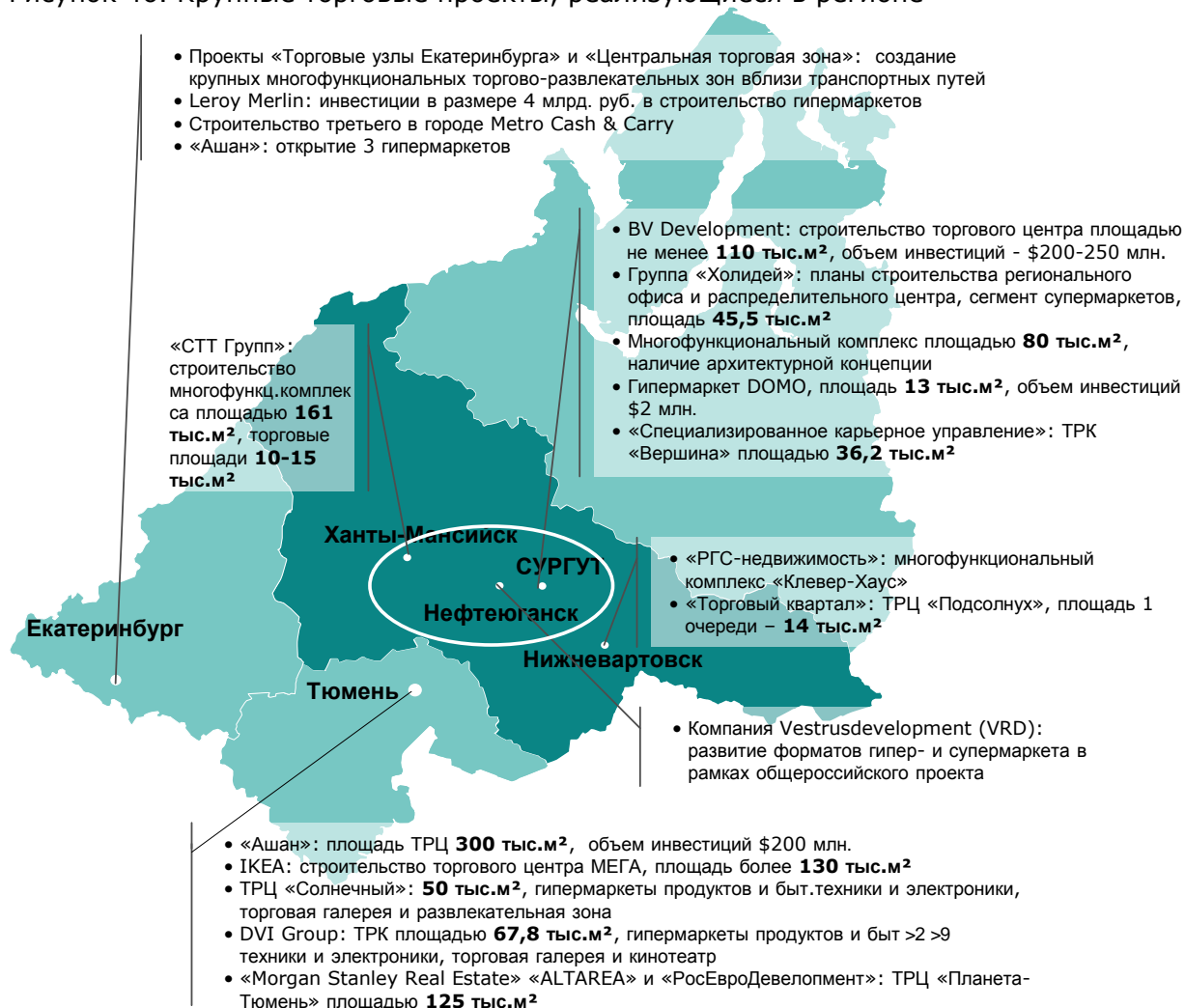
Сейчас начался отток предпринимательской активности из Сургута в города с более благоприятным бизнес-климатом и одновременно с более развитой инфраструктурой и городской средой. Основная точка миграции бизнеса – это Тюмень, где, во-первых, проводится целенаправленная политика поддержки малого и среднего предпринимательства. Также в рамках бизнес-ориентированной политики реализуются инфраструктурные проекты: строительство бизнес-центров, конференц-залов. Во-вторых, Тюмень предлагает более высокое качество городской среды и более развитую сферу услуг, что также является значимым фактором при принятии решения о переезде, ведь вместе с бизнесом переезжает и владелец вместе с семьей.

Развитие непроизводственных секторов экономики формирует запрос на развитие рынка недвижимости всех типов, а также повышает спрос компаний на технологическое, инженерное и сервисное обеспечение. Вместе с этим в условиях диверсификации экономики и трансформации системы производства появляются новые виды деятельности, которые требуют своего оформления в городском пространстве. Возможность размещения на своей территории новых видов деятельности может стать преимуществом Сургута в конкурентной борьбе за бизнес и квалифицированные кадры. Для приобретения Сургутом значения регионального центра бизнес-активности, для повышения статуса Сургута в масштабе Тюменской области необходим комплекс мер по созданию в городе благоприятных условий для развития бизнеса.

### **Сургут – центр технологичного потребления**

Сегодня Сургут фактически является региональным центром торговли. Жители окрестных городов съезжаются в Сургут для того, чтобы сделать закупки. Это в меньшей степени относится к продуктам питания, но что касается одежды и предметов длительного пользования, Сургут привлекает большим выбором товаров и более высоким качеством предприятий торговли, находящихся на более высокой ступени форматизации.

Рисунок 46. Крупные торговые проекты, реализующиеся в регионе



Источник: ЦСР «Северо-Запад» по данным открытых источников

В отличие от других городов Ханты-Мансийского округа, для Сургута характерна реализация более масштабных и более актуальных по формату проектов. Однако вместе с лидерством по округу Сургут характеризуется отставанием развития торговых форматов от ключевых городов региона – Екатеринбурга, Омска, Тюмени. При масштабной экспансии торговых сетей здесь реализуются проекты иного масштаба и качества. В этих проектах многофункциональность является неотъемлемой частью. В этой же логике должна развиваться и сфера торговли Сургута, чтобы осуществить переход на качественно новый уровень развития. Это предполагает как развитие масштабных многофункциональных проектов с торговой доминантой, рассчитанных на региональный охват, так и концептуализацию торговли более мелких масштабов. Сейчас в сургутских торговых комплексах (возводимых и реконструируемых) возникают новые функции, соседствующие с торговлей. Пока их набор в основном ограничивается предприятиями общественного питания. Однако количественное и качественное наполнение предприятий торговли новыми сервисными, бытовыми и развлекательными функциями должно продолжиться. Изменившийся ритм жизни, структура и содержание как экономической деятельности, так и свободного времени обуславливают необходимость адекватного изменения городской среды. Изменившийся характер потребления диктует концентрирование различных функций и деятельности в многофункциональных зонах разного масштаба (которые становятся опорными/вспомогательными точками городского каркаса).

Еще один важный аспект потребительского рынка – уровень развития сектора услуг для населения, доступность и разнообразие которых – то, что характеризует и отличает город от сельских поселений.

В условиях диверсификации экономики сфера услуг является значимым рынком труда для горожан и жителей населенных пунктов, тяготеющих к городу, и, соответственно, одна из значимых частей налоговой базы города, что особенно важно в меняющихся экономических условиях.

Рост благосостояния населения одновременно с многократным увеличением темпа жизни обуславливает запрос на качественные бытовые и сервисные услуги. Если еще вчера многие виды деятельности выполнялись самостоятельно и в домашних условиях, то сегодня горожане готовы отдавать их на аутсорсинг (ремонт квартиры, уборка помещений, прачечная, химчистка и т. д.). Это высвобождает время для потребления досугово-развлекательных, образовательных и иных услуг. Таким образом, наличие сервисов порождает запрос на сервисы и интенсифицирует развитие городской экономики.

Развлечение – недопредставленный сегмент в общестрановом масштабе. Однако в силу экономических и социокультурных изменений, происходящих в России, формируется мощный запрос на развитую досугово-развлекательную сферу. При этом одно из главных требований к сфере досуга – демократичность, доступность для разных имущественных и возрастных категорий населения.

В современных условиях огромное значение приобретают полнота и эффективность проживания каждого момента пребывания и деятельности человека в городе. Развитая сфера услуг подразумевает возможность приобщиться к любым благам городской жизни в любой момент времени. Изменения, происходящие в экономической и социальной жизни, обуславливают то, что увеличивается количество времени, проводимое горожанином вне дома. А пребывание вне дома по разнообразию и ценности должно быть сопоставимо с пребыванием дома, что и создает мотивацию для «выхода из дома». Это, в свою очередь, обуславливает необходимость формирования полифункционального городского пространства, предлагающего все многообразие услуг – от бытовых до развлекательных.

### **Сургут – транспортно-логистической центр региона**

В условиях усиления транспортной связности происходит формирование общестрановой многоступенчатой транспортно-логистической системы. Вокруг опорного каркаса городов – крупных транспортно-логистических центров формируется сеть транспортно-логистических центров второго и третьего порядка. По транспортной капиллярной системе происходит перемещение товаров вплоть до самых отдаленных территорий страны.

Рисунок 47. Фрагмент транспортно-логистической системы России



Растущее потребление в значительной степени интенсифицировало перемещение товаров и грузов по территории страны. Населенные пункты, находящиеся на пересечении транспортных и грузовых потоков и оказывающие услуги по обработке и хранению грузов, становятся крупными акторами, принимающими на себя функции управления в сфере транспорта и логистики на территориях различного масштаба. Сургут обладает значительным потенциалом для разворачивания комплекса транспортно-логистических услуг, ориентированного не только на Сургут и Ханты-Мансийский округ-Югру, но обслуживающего и северные территории Ямало-Ненецкого автономного округа.

Крупнейшим заказчиком на транспортно-логистические услуги сейчас является сегмент потребительских товаров. Соответственно, для экономически обоснованной постановки ТЛЦ необходимы развитый потребительский рынок и наличие современных форматов торговли. Фактически Сургут является центром регионального потребительского рынка, а развитие торговли переживает этап масштабной формализации: ожидается приход федеральных и глобальных сетевых операторов, что в значительной степени активизирует грузопотоки.

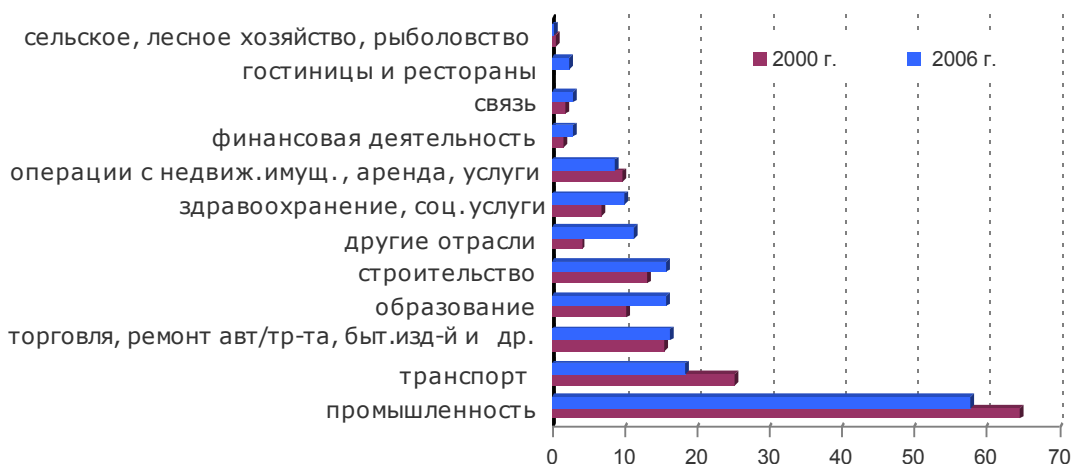
Вместе с этим, ресурсное освоение северных территорий актуализирует необходимость транспортного обеспечения заявленных проектов (в первую очередь – «Урал Промышленный – Урал Полярный»). Сургут является самым северным мультимодальным транспортным узлом, обладающим необходимым масштабом и качеством рынка труда для обслуживания работы транспортно-логистического комплекса. К тому же, согласно Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года, на 2016–2030 гг. запланировано строительство вторых мостовых переходов через реки Обь, Большой Салым, Демьянка для повышения пропускной способности грузообразующей линии Тобольск – Сургут. В этот же срок запланировано строительство железнодорожной ветки Ханты-Мансийск – Салым, что увеличит объем перевалки грузов, а также усилит роль Сургута в транспортно-логистическом комплексе Западной Сибири и ХМАО-Югры.

Совокупность этих факторов выдвигает Сургут в качестве единственно возможной точки постановки сектора транспортно-логистических услуг регионального масштаба. Еще одно направление развития транспортно-логистического комплекса Сургута – пассажирская логистика, призванная обеспечивать развивающуюся функцию управления в сфере нефтегазодобычи. Ключевыми для пассажирской логистики на данном этапе являются авиаперевозки, которые должны максимально соответствовать потребностям ключевых компаний нефтегазового и финансового секторов.

## Сургут – привлекательное место для жизни

Так называемая городская экономика, связанная с развитием сектора потребления, платных услуг (в т. ч. сложных деловых), инноваций, НИОКР и ОКР, жилищного строительства и формирования привлекательной среды обитания, т. е. с обеспечением управления потоками информации, знаний, товаров, капитала и с формированием человеческого капитала, развивается в Сургуте с некоторым запаздыванием. ри

Рисунок 48. Динамика структуры рынка труда Сургута 2000-2006гг. % от общего числа занятых



Источник: Администрация г. Сургута

Тем не менее, предпосылки к так называемому постиндустриальному переходу уже сформировались, и процесс находится в начальной стадии развертывания. И одна из важнейших задач стратегии – дооформить эти сектора городской экономики в соответствии с современными требованиями. Современная городская жизнь – многообразие деятельности, ролей, смыслов, интенсивность коммуникаций – возможна только в качественной, плотной и разнообразной городской среде.

Качество городской среды – очень емкое понятие. В него входят и качество недвижимости для собственно жизни, и уровень развития сферы услуг, и возможность интересно и разнообразно проводить досуг, и визуальная составляющая, и общий уровень благоустройства города, и ландшафтный дизайн, и т. д. Совокупность этих элементов создает лицо города, его имидж.

Качественная городская среда является мощным мотивом, во-первых, для проживания в городе или переезда в него извне и, во-вторых, для посещения города как жителями окрестных населенных пунктов, так и туристами.

Современность выдвигает новые требования на качественную жилую среду. Меняющиеся жизненные реалии обусловили и изменение характеристик качественного жилья. Теперь помимо базового набора условий (температура воздуха, качество воды и т. д.) список пополнился новыми требованиями. Жилье теперь не просто крыша над головой, а совокупность технических и эстетических характеристик, создающих гармоничную среду для жизни человека.

Новый период истории России знаменует возникновение нового жизненного уклада и новой философии комфорта, где наличие отдельной квартиры является необходимым, но не достаточным. Один из ключевых моментов – наличие полного пакета инфраструктур для постоянного семейного проживания.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Новые тенденции развития городов обусловили появление проекта «Российский дом будущего». Данный проект совместно с организаторами одного из международных градостроительных конкурсов Europan создает несколько «полигонов» (один из них на 60-м км. Новорижского шоссе), где будут реализовываться проекты создания современного комплексного поселения, обеспеченного всей необходимой для жизни инфраструктурой: социальной, бытовой, рабочей, инженерной. Новшество в том, что данные проекты будут моделировать образ жизни. В рамках работы будут сформированы группы из экологов, архитекторов, футурологов, психологов, представителей муниципалитета и т. д. Такой состав проектировщиков поможет создать жилое пространство, способное изменяться в зависимости от потребностей жителей. Кроме того, предлагается определить единые технологические стандарты строительства. Подробнее о проекте см. в Приложении 18.



Не в последнюю очередь увеличение комфортности жилья связывается с увеличением площади. Растет разнообразие деятельности, осуществляемой в домашних условиях, и вариант, когда в одной комнате совмещаются функции спальни, гостиной, кабинета, перестает соответствовать современным требованиям<sup>29</sup>. Каждая деятельность требует своего отдельного оформления в домашнем пространстве. Это увеличивает площадь и количество комнат, необходимых для комфортного проживания.

Наряду с этим становится востребованной индивидуальность стиля – как компенсация за существовавший в недавнем прошлом унифицированный и регламентированный быт. Это касается как общей архитектурной концепции дома, так и внутренней планировки и оформления жилья.

Отдельно следует выделить экологическую составляющую, которая делится на несколько аспектов. Первый аспект – это размещение жилья в экологически благоприятных условиях, второй – это строительство дома и организация внутренней отделки помещения из экологически чистых материалов. Отдельное направление работы, имеющее значительный потенциал для развития города – городской дизайн. Отсутствие исторической среды, «памяти места» в Сургуте является фактором, с одной стороны, не способствующим формированию образа города: застройка 70–80-х годов XX века создает безликую картинку. С другой стороны, это открывает большие возможности для создания современного города. Отсутствие сопротивления исторической среды позволяет смело вписывать в городскую ткань новые технологические и архитектурные проекты, осуществляя «настройку» города под требования современности.

Важным моментом городского дизайна являются фасадные линии.

Рисунок 49. Фасадные линии: Сургут в сравнении с другими городами



Для формирования зоны комфортного пешеходного движения необходимо визуально и функционально (за счет встраиваемых модулей) соединить разорванную линию фасадов на улицах Сургута.

Век глобализации диктует еще одно требование к городской среде – толерантность. Городское пространство должно быть ориентировано на массовое потребление, оно

<sup>29</sup> На Западе, в условиях гораздо более высокой жилищной обеспеченности, размер квартир классифицируется иным образом. «Комнатность» квартиры определяется количеством спален, но при этом в квартире присутствует еще как минимум одна комната-гостиная. Это положительно влияет на функционализацию жилого пространства и, соответственно, на обеспечиваемое им качество жизни. Такой параметр, как количество квадратных метров на человека, на Западе не используется вообще.

должно быть корректным и дружелюбным к различным людям: к представителям различных возрастных групп, национальностей, вероисповеданий, а также к людям с ограниченной подвижностью. Последнее лежит на стыке с благоустройством.

Одной из самых важных деталей, создающих впечатление о городе, является уровень его благоустройства. Благоустройство в контексте безопасности означает комфорт пребывания в городской среде: закрытые люки, освещение в темное время суток, таблички с названиями улиц. Уровень благоустройства обуславливает доступность города для всех категорий населения – от родителей с маленькими детьми до людей с ограниченной подвижностью.

Качественная городская среда является мощным стимулом для проживания в городе или его посещений внешними агентами: туристами, жителями соседних населенных пунктов. Помимо удержания населения, это также способствует привлечению новых жителей. При этом важным становится проведение скоординированной миграционной политики по привлечению целевых групп мигрантов, которые определяются потребностями экономики города.

### **Сургут – образовательный центр округа**

Важным аспектом жизненной стратегии молодежи становится получение образования. У старшего поколения это преломляется через заботу о получении образования младшими членами их семей – детьми и внуками.

Возможность получения качественного образования по востребованным в экономике специальностям является основой выбора учебного заведения. Качественное актуальное образование могут предоставить только города, успешно включенные в экономический контекст (т. к. залог успеха в образовательных услугах – сотрудничество с бизнесом) и через это соответствующие требованиям рынка в части предоставляемого качества жизни.

Эффективно отстроенный образовательный комплекс обеспечивает успешное встраивание города в глобальные технологические тренды, а также закрепляет положение города в глобальном рынке, и университет – фактор, обеспечивающий конкурентоспособность города.

Университет как явление должен стать системообразующей структурой в городе, ориентированной на потребителя: студенчество, бизнес, а также на город. То есть университет, помимо предоставления собственно образовательных услуг, должен стать открытой, доступной, развернутой в город структурой. При этом необходимо, чтобы университет взял на себя определенные функции в экономической и социальной жизни города:

- коммуникативная площадка, площадка для проведения конференций и выставок (требуется соответствующая инфраструктура);
- центр образовательного брокерства, предоставляющий образовательные услуги широкому спектру потребителей (необходимы новые организационные формы работы);
- центр культурной и спортивной жизни города (необходимо изменение концепции социальной политики университета).

Качество человеческого капитала (наряду с близостью рынка) – один из факторов, притягивающий поток инвестиций. Поэтому для наиболее полной реализации функции образовательного центра Сургуту необходимо обеспечить тесную связь образовательных услуг с рынками труда. Учитывая внешние и внутренние факторы развития города, одним из значимых рынков труда, на который необходимо ориентироваться местной системе образования, является сфера нефтегазодобычи. Необходимость координации деятельности образовательных учреждений с требованиями рынка актуализирует вопрос разработки стратегии развития ВУЗов. Учитывая фокусирование образовательных и бизнес-процессов на сфере нефтегазодобычи, стратегии ВУЗов должны ориентироваться на выстраивание кооперационных связей и лидерство в узко специализированной сфере.

### **Сургут – инновационный центр региона**

Инновационное развитие экономики является одной из приоритетных задач, стоящих перед Россией в целом. Проблема внедрения результатов научно-исследовательской

деятельности в производство широко обсуждается. Правительством РФ уже разработан ряд инструментов стимулирования инновационной деятельности, в частности: особые экономические зоны технико-внедренческого типа, технопарки в сфере высоких технологий, венчурные инструменты. Разрабатываются инновационные образовательные программы ВУЗов.

Целый ряд проектов с широкой географией уже реализуется. В частности, технопарк создается и в Тюменской области. Его ключевая идея – инновации в нефтегазовой сфере.

Исторически высокотехнологичная промышленность в Сургуте не сложилась. Создание инновационных отраслей в условиях отсутствия высокотехнологичных производств может осуществляться или путем создания конкурентоспособного кластера на базе существующей специализации, или путем привлечения внешних агентов. Вместе с тем, возможно совмещение этих двух моделей.

Таблица 13. Возможные пути создания инновационной экономики в Сургуте

Стратегия	Базовый ресурс	Инструмент реализации	Политика реализации	Территориальная проекция
Конструирование/достраивание конкурентоспособного кластера на базе существующей специализации	НИР, НИОКР	Бизнес-инкубатор	Приведение деятельности университета в соответствие с требованиями рынка: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ревизия набора специальностей</li> <li>Выявление потенциальных ниш специализации</li> <li>Выстраивание стратегии развития университета на основе нишевой конкуренции</li> </ul>	Размещение бизнес-инкубатора в непосредственной близости к университету. Возможная локализация – деловой квартал
Привлечение внешних агентов	уникальность: кадровый потенциал, инфраструктура и т.д.	Технопарк, индустриальный парк	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инициирование установления корпоративных связей между исследовательскими департаментами бизнес-структур и университета</li> <li>Вхождение в сеть технопарков</li> </ul>	Размещение технопарка/индустриального парка в непосредственной близости к университету. Возможная локализация – между ул. Мелик-Карамова и ОАД
Комбинированная модель	НИР, НИОКР, кадровый потенциал и инфраструктура	Дуальный технопарк	<ul style="list-style-type: none"> <li>Нишевая специализация университета</li> <li>Установление корпоративных связей между исследовательскими департаментами бизнес-структур и университета</li> <li>Вхождение в сеть технопарков</li> </ul>	Размещение системы объектов: лаборатория и испытательный полигон (территория между ул. Мелик-Карамова и ОАД); производственные активы, (редевелопмент промзон) и бизнес-инкубатор как связующее звено (деловой квартал)

Источник: ЦСР «Северо-Запад»

Инициирование создания инновационной экономики возможно на базе сильного университета, который, выступая в качестве точки трансферта технологий, должен

стать источником кадров и идей. Это будет обеспечивать конкурентоспособность города и экономики на региональном и глобальном уровнях.

В качестве оптимального инструмента работы по выстраиванию инновационной экономики в Сургуте предлагается дуальный технопарк.

Стратегически важно, чтобы создаваемый технопарк начал функционировать до 2011–2012 гг., пока существует «окно возможностей» и имеются ресурсы развития.

Для успешного функционирования сургутского технопарка необходима координация учебной и научной деятельности университета со специализацией технопарка. Главным направлением развития инноваций в Сургуте может стать сфера нефтегазодобычи, включая все элементы технологической цепочки: разведка месторождений, добыча, транспортировка, хранение и переработка нефти и газа. Специалистов для этой сферы выпускают Сургутский государственный университет и Сургутский институт нефти и газа (филиал Тюменского государственного нефтегазового университета). Однако, даже совокупный объем выпуска не обеспечивает нужды добывающего сектора, поэтому регулярно осуществляется завоз вахтовых работников извне. В связи с этим обеспечение работы технопарка требует кратного увеличения выпуска специалистов нефтегазовой сферы, а также расширения линейки специальностей за счет естественных, инженерных и управленческих специальностей. На уровне стратегии ВУЗа требуются профилирование, специализация университета и встраивание в сетевую образовательную систему, а также внедрение инновационных образовательных программ.

Это направление деятельности тесно увязывается с проектом «Сургут – образовательный центр региона», а также будет способствовать стабильности системы расселения, укрепляя центральное положение города в округе.

Таким образом, основные задачи администрации города по формированию инновационных секторов экономики – развитие инновационной инфраструктуры, модернизация высшего образования, создание условий для повышения инновационной активности субъектов реального сектора, науки и образования, стимулирование кооперации между промышленными предприятиями, учреждениями науки и образования (как внутри города, округа, так и с субъектами, расположенными в других регионах).<sup>30</sup>

Финансовыми инструментами реализации инновационных проектов и внедрения их в производство могут стать венчурные фонды.

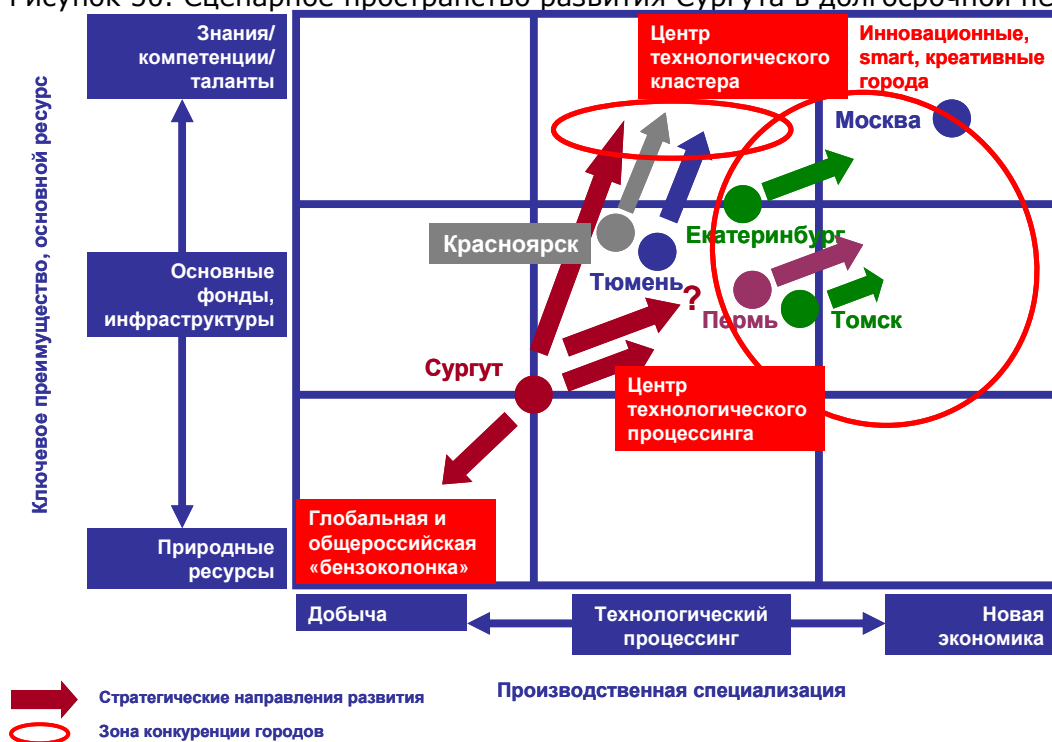
---

<sup>30</sup> Подробнее об опыте постановки инновационного модуля городской экономики в Гренобле (Франция) см. в Приложении 24.

## Сценарии социально-экономического развития г. Сургута

Сценарное пространство для Сургута задают новые ресурсы развития, линейка которых расширилась от собственно сырьевых до инфраструктур и человеческого капитала.

Рисунок 50. Сценарное пространство развития Сургута в долгосрочной перспективе



Источник: ЦСР «Северо-Запад»

«Ставка» на тот или иной ресурс развития помещает Сургут в достаточно плотное конкурентное пространство.



Таблица 14. Сравнение предлагаемых сценариев развития г. Сургута

	<b>Город, специализирующийся на нефтегазодобыче</b>	<b>Центр технологического процессинга</b>	<b>Центр технологического кластера</b>
Базовый процесс	Добыча углеводородов.	Добыча углеводородов, нефтегазосервисные услуги, переработка.	Добыча, глубокая переработка, нефтегазосервис, научно-технологическое и кадровое обеспечение нефтегазового сектора, качество жизни.
«Ядро конкурентоспособности»	Развитый добывающий комплекс.	Технологизированный базовый сектор.	Технологизированный базовый сектор и развитая городская экономика и городская среда – как основа для рекрута населения и инвестиций.
Рыночная политика	Поддержание инфраструктур, обеспечивающих функционирование базового сектора.	Промполитика: привлечение нефтегазосервисных предприятий. Привлечение инвестиций в сферу услуг.	Инвестиционный маркетинг: глубокая переработка углеводородов. Привлечение НИОКР в нефтегазовый сектор. Развитие сферы услуг и креативных индустрий.
Приоритеты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активная жилищная политика (достижение нормативной жилищной обеспеченности).</li> <li>• Программы по благоустройству города.</li> <li>• Нормативное обеспечение объектами социальной инфраструктуры.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Диверсификация экономики: – в базовом секторе – наращивание нефтегазосервисных услуг, рост доли высокотехнологичных процессов; – развитие сферы услуг.</li> <li>• Развитие малого бизнеса.</li> <li>• Земельная политика – обеспечение промышленной функции (производственные и управленческие территории).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инвестиционный маркетинг: глубокая переработка углеводородов, промышленная и потребительская логистика.</li> <li>• Скоординированная земельная и градостроительная политика.</li> <li>• Оптимизация системы управления (внедрение системы частно-государственного партнерства).</li> <li>• Развитие малого бизнеса.</li> </ul>
Демография и рынок труда	Отток населения, рост конкуренции за рабочую силу, поддержание/расширение рынка труда – за счет рекрутинга.	Стабилизация численности населения (при устойчивой ротации населения). Рост диверсификации рынка труда, рост компетенций трудовых ресурсов.	Миграционный приток, рост численности населения. Увеличение доли населения старшего возраста. Глубокая диверсификация рынка труда, рост компетенций трудовых ресурсов.
Пространственная	Расширение, освоение новых	Сохранение застройки в	Сохранение застройки в

организация	территорий под жилищное строительство.	существующих границах. Уплотнение городского пространства за счет объектов сферы услуг и общественных пространств. Повышение эффективности использования промышленного городского пространства.	существующих границах. Высокая эффективность использования городских пространств. Формирование системы «центр + подцентры», повышение плотности застройки, формирование общественных пространств и креативных зон с возможностями разнообразной коммуникации.
Бюджетная сфера и госуправление	Рост бюджетных ограничений.	Повышение эффективности бюджета, рост доходов.	Повышение эффективности бюджета, рост доходов.
Риски	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохранение моноотраслевого характера экономики.</li> <li>• Неустойчивость рынка труда.</li> <li>• Дисбаланс системы . профобразования.</li> <li>• Ухудшение демографической ситуации: снижение миграционного притока, отток населения.</li> <li>• Снижение инвестиционной привлекательности города.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несоответствие качества города требованиям предприятий нефтесервисного сектора, выбирающих город для размещения.</li> <li>• Недостаточное качество человеческого капитала (образование, компетенции).</li> <li>• Конкуренция с крупными городами макрорегиона.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зависимость стратегии города от стратегий компаний базового сектора.</li> <li>• Конкуренция с крупными городами макрорегиона. Недостаток инвестиций для масштабного изменения города.</li> <li>• Повышение стоимости жизни.</li> </ul>

Предполагаемые сценарии возможного развития Сургута лежат в плоскости развития базового сектора. Принципиальное различие сценариев – степень развития структуры кластера. В первом сценарии предполагается доминирование добывающего сектора, во втором сценарии происходит расширение базового сектора за счет нефтесервисных предприятий, третий сценарий предполагает локализацию в Сургуте основных элементов нефтегазового кластера: предприятий глубокой переработки, научно-технологического и кадрового обеспечения сектора, сложных деловых услуг. Различный уровень развития базового сектора обуславливает и различную степень влияния на городскую экономику. В первом случае происходит закрепление монопрофильного характера городской экономики, отсутствуют основания для диверсификации экономики и модернизации городского пространства. Второй вариант предполагает развитие специализированной недвижимости, а также промышленной и потребительской логистики. При этом возникает запрос на некоторое усиление развития услуг городской экономики и сложных деловых услуг, запускаются процессы частичной модернизации городской среды. Третий вариант предполагает сокращение доли базового сектора, глубокую диверсификацию городской экономики. За счет развития интеллектуальной и технологической составляющей базового сектора создается запрос на масштабное изменение городской среды.

Все представленные сценарии имеют свои плюсы и минусы. От первого к третьему варианту возрастает инвестиционная емкость проектов и усложняется управление реализацией стратегических проектов. Также сценарии обеспечивают различную степень устойчивости городской экономике в средне- и долгосрочной перспективе. Сценарий, концентрирующийся на добыче углеводородов, предполагает исчерпание ресурсов городского развития через 15–20 лет<sup>31</sup>. Сценарий технологического процессинга увеличивает жизненный цикл городской экономики на 10–15 лет за счет сохранения приемлемого уровня добычи углеводородов, но к истечению этого периода городское развитие в значительной степени проблематизируется. При наивысшей сложности и инвестиционной емкости устойчивое развитие городской экономики в долгосрочной перспективе обеспечивает только сценарий «Центр технологического кластера», который поэтому принимается как целевой.

## **Стратегические приоритеты**

Совокупность возможностей – фактических и потенциальных, выбранных в качестве стратегических приоритетов развития Сургута, выдвигает новые требования к городу. Во многом эти требования взаимоувязаны в причинно-следственные связи или являются идентичными для различных функций<sup>32</sup>.

Стратегические приоритеты развития Сургута:

### **Диверсификация экономики**

Диверсификация призвана обеспечить устойчивость традиционной «нефтегазовой экономике». При этом диверсификация затронет и базовый сектор, и несырьевые сектора экономики. В базовом секторе предполагается увеличение геологоразведочных работ, добыча трудноизвлекаемых углеводородов, рост переработки сырья, постановка предприятий глубокой переработки, экспорт обеспечивающих технологий. Для этого

---

<sup>31</sup> Срок извлечения доказанных запасов составляет 20–25 лет, однако без мощной научно-технологической базы добыча начнет снижаться раньше.

<sup>32</sup> Так, становление полноценного нефтегазового кластера невозможно без качественной жилой недвижимости и бизнес-инфраструктуры, строительство которых невозможно без наличия транспортно-логистических услуг, а также без помощи малого и среднего бизнеса, берущего на аутсорсинг многие процессы по производству и обслуживанию инфраструктур. Также управление нефтегазовой отраслью невозможно в условиях некачественной городской среды – топ-менеджеры и руководители корпораций просто не согласятся жить, работать и растить детей в таком городе. Соответственно, необходим развитый третичный сектор, располагающий полным спектром услуг для всех категорий населения, а также современные форматы торговли. Сфера услуг во многом находится в рамках деятельности малого и среднего бизнеса, для удержания которого на территории необходимы бизнес-инфраструктуры и качественная городская среда. А функционирование потребительского рынка обуславливает запрос на качественную логистику и т. д.

потребуется активное развитие технопарка и университета, которые призваны обеспечить кадровую и инновационно-технологическую поддержку сектора.

Несырьевые сектора экономики призваны обеспечить диверсифицированное предложение на рынке труда, а также за счет развития секторов потребительского рынка сформировать необходимое качество жизни и городской среды.

### **Достройка нефтегазового кластера**

Происходящая реорганизация нефтегазового кластера макрорегиона и страны для сохранения статуса точки управления в отрасли требует от Сургута достройки полноценного нефтегазового кластера. Достройка нефтегазового кластера предполагает, помимо собственно добычи, процессинговых элементов, размещение в Сургуте управленческих, логистических, кадровых и инновационно-технологических элементов. Также предполагается строительство специализированной недвижимости, обеспечивающих функционирование элементов кластера: это, прежде всего, аэропорт и деловой квартал.

### **Развитие внешних коммуникаций**

Развитие внешних коммуникаций, обеспечивающих интеграцию Сургута в экономическое пространство макрорегиона, предполагает реализацию транспортных проектов округа и РФ.

### **Сохранение привлекательности для будущих поколений**

Сохранение привлекательности Сургута для новых поколений требует модернизации городских индустрий (в том числе креативных), масштабной реорганизации городского пространства, развития публичных пространств, развития креативных индустрий (как рабочие места, так и возможность самореализации в творчестве), развитие университета как интеллектуального ядра города, а также развитие качественной жилой недвижимости.

### **Расширение зоны влияния в округе**

Процесс концентрации экономической и социальной жизни в крупных городах требует от Сургута усилий, направленных на закрепление своего статуса регионального центра некоторых рынков. В первую очередь это касается торговли и потребительского сектора. В рамках этого направления планируется строительство ряда многофункциональных объектов с торговой доминантой, рассчитанных как на внутригородское потребление, так и на спрос со стороны других городов округа. Вместе с этим сектор торговли требует сомасштабного развития сектора потребительской логистики, в рамках чего предполагается строительство транспортно-логистических комплексов.

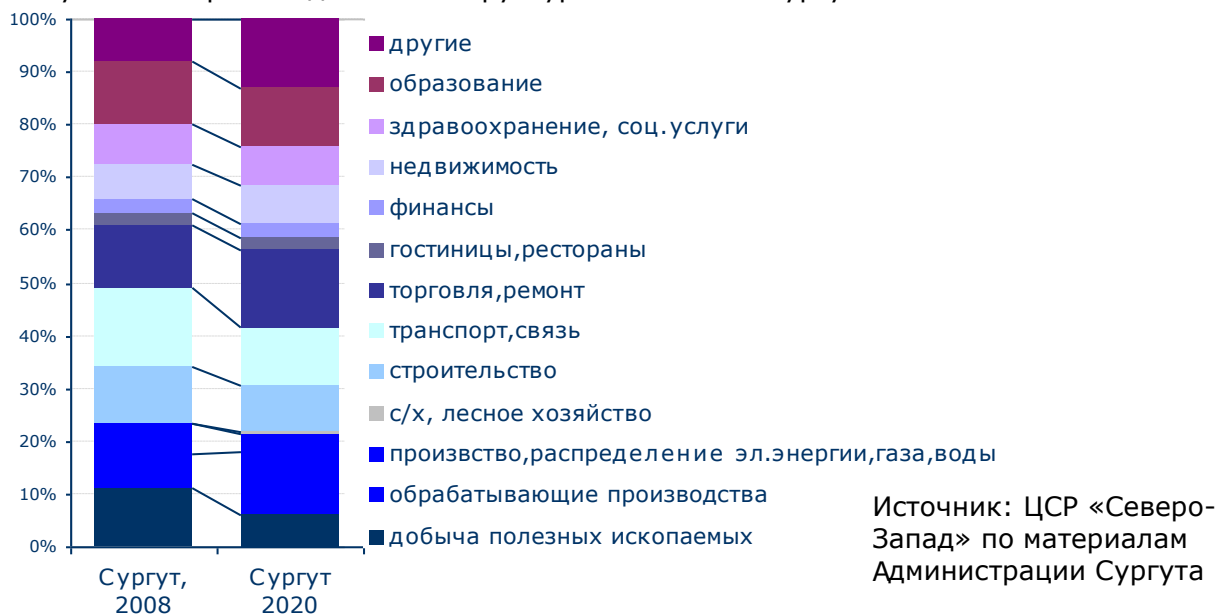
### **Повышение качества управления городским хозяйством**

Развитие приоритетных направлений и проектов требует повышения качества управления городским хозяйством. В рамках этого предполагается выработка и реализация ряда политик: кластерной, земельной, культурной, а также внедрение новых технологий в управлении и применение механизма частно-государственного партнерства.

## Приоритетные проекты

Приоритетные проекты направлены, в первую очередь, на диверсификацию городской экономики Сургута.

Рисунок 51. Прогноз динамики структуры экономики Сургута



В результате реализации проектов, определенных стратегией в качестве приоритетных, структура экономики должна измениться за счет расширения значения несырьевых отраслей.

### Развитие глубокой переработки: нефтегазохимическое производство

Рост глубины переработки будет достигнут при строительстве нефтегазохимических мощностей, которое возможно в рамках стратегии Ханты-Мансийского автономного округа-Югры, предполагающей развитие в округе нефтегазохимического кластера. Кластер включит уже действующие и новые мощности по производству полимеров (полиэтилен, полипропилен, ПВХ), комплексных химических удобрений, растворителей, метанола и продуктов его передела (меламин, карбамидоформальдегидные смолы и др.), битума, газойля, промышленных газов, ШФЛУ. Новыми элементами кластера станут несколько крупных комплексов по глубокой переработке углеводородного сырья и десятки газоперерабатывающих и газохимических мини-заводов по переработке нефтяного попутного газа, производству метанола, поливинилхлорида (ПВХ), клеящих и пропиточных меламино-карбамидоформальдегидных смол, высококачественного битума.<sup>33</sup> Территориями размещения кластера станут Нефтеюганский, Сургутский, Нижневартовский районы, центром – город Сургут. На территории города и Сургутского района более двадцати лет функционирует газоперерабатывающее производство.

Сырьевая база для планируемых производств – нефтяной попутный газ, природный газ, газовый конденсат, тяжелая и вязкая нефть, торф.

На данном этапе планируется строительство нефтегазохимического комбината «Сургутполимер», предпроектные исследования строительства которого проводились еще в советское время.

<sup>33</sup> Совокупная сырьевая база округа для нефтегазохимического сектора – более 7 млрд м<sup>3</sup>/год нефтяного попутного газа, более 60 млрд. м<sup>3</sup>/год природного газа, более 23 млн. т. ресурсов газового конденсата, более 100 млн. т. запасов тяжелой и вязкой нефти, около 39 млрд. т. ресурсов торфа (по данным стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года). Сырьем для производства битумов является тяжелая нефть Вань-Еганского месторождения.



Таблица 15. Параметры нефтегазохимического комбината «Сургутполимер»

Инвестиционная емкость	Сроки реализации	Объем производства и виды продукции
26 000 000		150 000 тонн полипропилена 320 000 тонн линейного полиэтилена низкой и высокой плотности 55 000 тонн компонента автобензина 150 000 тонн метана

### Инновационно-технологическое обеспечение нефтегазового кластера: технопарк

Технопарк в Сургуте может стать частью проекта создания технико-внедренческой зоны<sup>34</sup>, создаваемой Правительством Ханты-Мансийского автономного округа. Основные направления специализации технопарка высоких технологий как ядра инновационной зоны – математически интенсивные технологии эффективной добычи нефти; новые методы повышения нефтеотдачи; новые технологии нефтехимии и нефтегазохимии; геологическое моделирование, промысловая геофизика; переработка и хранение продуктов нефти и газа; а также технологии жизнеобеспечения – здравоохранение, экология, информационные и телекоммуникационные технологии, технологии энергосбережения. Первоначально парк и его структурные подразделения будут иметь сильную связь с нефтяными компаниями, но потом специализация представленных здесь фирм будет существенно расширена.

Инновационная зона обеспечит активизацию инновационных процессов в топливно-энергетическом комплексе, нефтегазохимии и других отраслях, реализацию широкого класса наукоемких проектов, направленных на воспроизводство сырьевой базы нефтедобычи за счет увеличения нефтеотдачи, коммерциализацию научно-технических разработок. При ней будут созданы система новых венчурных фондов (фонд медицинских исследований, фонд будущего, фонд исследований в области информационных технологий, программа НИР в области наук о жизни, фонд нанотехнологий и другие), будет работать интегрированный с российской и мировой сетью центр трансфера технологий.

В формирующейся технико-внедренческой зоне Сургут может принять на своей территории промышленную площадку в качестве филиала технопарка высоких технологий в г. Ханты-Мансийске.

Таблица 16. Варианты обустройства промышленных площадок при технопарке высоких технологий

Специализация	Варианты специализации	Партнеры	Характеристика
Нефтегазовое машиностроение, нефтегазохимия, энергетическое оборудование для ЖКХ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сборочное производство.</li> <li>Адаптация, доработка и модернизация оборудования, произведенного за пределами округа.</li> <li>Малый газохимический завод.</li> <li>Логистический комплекс и склад оборудования.</li> <li>Выставочное помещение.</li> </ul>	Администрация г. Сургута, ОАО «Сургутнефтегаз»	Предоставление средних и крупных участков (10–100 га), включающий в себя не только производственную зону, но и административный корпус и склады.

Источник: ЦСР «Северо-Запад»

<sup>34</sup> Техничко-внедренческая зона включает в себя технопарк высоких технологий с офисно-производственной частью в городе Ханты-Мансийске и специализированными технологическими участками, расположенными в нефтегазоносных районах автономного округа; Югорский научно-исследовательский институт информационных технологий; научно-исследовательские и проектные институты НИПИ-нефть, Научно-аналитический центр рационального недропользования им. В. И. Шпилемана; Югорский государственный университет.

Необходимый объем инвестиций: 2 млрд. руб. (в зависимости от характера использования).

Источники инвестиций:

-обустройство инженерной и транспортной инфраструктуры – федеральный бюджет, бюджет автономного округа и бюджет г. Сургута;

-строительство производственных мощностей и складских комплексов – частный бизнес. Сроки реализации проекта: начало строительства – не ранее 2011 г.

### **Инновационно-технологическое обеспечение нефтегазового кластера: университет**

Становление в Сургуте полноценного нефтегазового кластера возможно только при опоре на инновационный университет, который призван обеспечить инновационно-технологическое обоснование нефтегазового кластера.

В рамках выстраивания коммуникации внутри кластера возможно (и желательно) развитие специализированного технопарка и модернизация НИР и НИОКР на базе НИИ и университета. Для университета мотивация при взаимодействии с технопарком может заключаться, во-первых, в расширении возможностей коммерциализации научных исследований и разработок, и во-вторых, в развитии практической и научной составляющей образовательного процесса.

Возможные темы для совместной разработки:

- технологии и методы борьбы с гидратообразованием при разведке, разработке и эксплуатации нефтегазовых месторождений;
- технологии георадиолокации в инженерной геологии;
- технологии электромагнитных исследований для нефтегазодобычи;
- технологии высокоинформативного геофизического мониторинга на основе нанотехнологий в нефтегазовом комплексе;
- технологии очистки подземных вод хозяйственно-питьевого назначения; технологии переработки растительного сырья с целью создания эффективных лекарственных средств, пищевых и биологически активных добавок;
- технологии контроля безопасности и качества пищевой продукции; нанотехнологии синтеза и модификации новых конструкционных материалов с повышенной износостойкостью в экстремальных условиях нефтегазового комплекса и Крайнего Севера;
- технологии выявления и профилактики хронических неинфекционных заболеваний у коренных малочисленных народов Севера;
- компьютерное моделирование процессов пропитки древесины растворами жидкости;
- технологии улучшения низкотемпературных и смазывающих свойств дизельных топлив;
- СВЧ-методы для поиска, разведки и разработки нефтяных месторождений;
- технологии получения ассоциации микроорганизмов-деструкторов нефти с заданными функциональными свойствами, учитывающими почвенно-климатические особенности;
- технологии контроля экологического состояния окружающей природной среды в районах нефтедобычи с применением биотестирования;
- технологии и методы исследования и комплексной оценки состояния окружающей среды;
- исследования в области региональных особенностей влияния климатоэкологических факторов на биологические системы и человека; разработки в сфере природоохранных мероприятий;
- разработки в сфере медико-экологического мониторинга;
- методы изучения влияния экологических факторов северных территорий на здоровье и патологию человека;
- технологии прогнозирования экологической ситуации для обеспечения безопасной жизнедеятельности и устойчивого развития территорий;
- прогнозирование деятельности биологических систем;
- технологии модулярного арифметического кодирования дискретной информации;
- технологии живых систем;
- проблемы управления качеством.

Наряду с этим в рамках научной и практической составляющей образовательного процесса возможен вариант организации стажировок студентов и аспирантов университета, а также организации работы научных групп на площадях технопарка. Источником финансирования данных мероприятий должно выступать Правительство автономного округа.

Администрация Сургута не имеет инструментов непосредственного влияния на развитие университета, однако город может влиять опосредованно – через координацию стратегии университета со стратегиями города и компаний базового сектора.

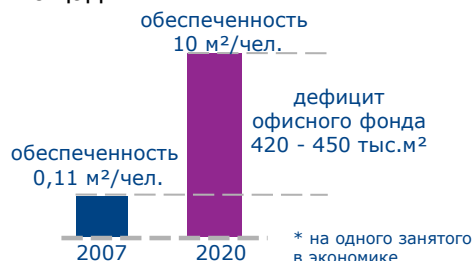
### Инфраструктурное обеспечение нефтегазового кластера: деловой квартал

Деловой квартал Сургута призван консолидировать бизнес-активность города, протекающую в макрорегиональном, региональном и городском масштабах. Важность подобного агломерирования заключается в том, что высокая концентрация бизнес-активности создаст синергетический эффект: рядом с офисами предприятий будут размещаться обслуживающие организации – снабженческие, телекоммуникационные, логистические и др. Напротив, размывание бизнес-активности по городу не приведет к качественному изменению городского пространства и при этом будет способствовать повышению внутригородского трафика.

При этом наличие якорных компаний крайне важно для полноценной реализации делового района. В случае Сургута такими якорными компаниями могут выступать представители базовой отрасли города – нефтегазовые компании.

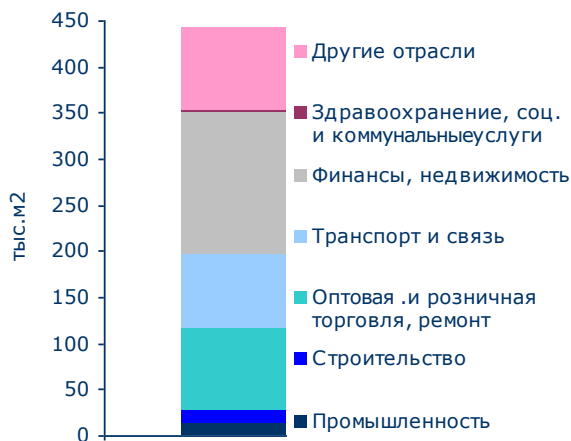
Перспективные объемы застройки офисной недвижимости для Сургута были рассчитаны исходя из средних показателей обеспеченности в европейских странах: 10 кв.м. офисной недвижимости на 1 занятого в экономике. Выявленный дефицит офисной недвижимости составляет для Сургута 420–450 тыс. кв. м.

Рисунок 52. Обеспеченность офисными площадями



Деловой квартал призван как разместить на своей территории здания штаб-квартир крупных компаний, так и притянуть к себе представителей среднего и, возможно, малого бизнеса. На практике это означает строительство отдельных зданий крупными компаниями, а также строительство офисных помещений, находящихся на рынке (то есть их можно либо арендовать, либо купить).

Рисунок 53. Прогноз спроса на офисную недвижимость по отраслям экономики



Источник: ЦСР «Северо-Запад»

Ключевой тренд современного градостроительства – многофункциональность – для делового квартала означает, что в деловой зоне также должны размещаться объекты, осуществляющие следующие функции:

- офисная;
- гостиничная;
- жилая;
- развлекательная;
- культурная;
- общественная.

Сразу необходимо отметить особую роль жилой и культурной функций, актуальных для всех предлагаемых проектов.

**Жилая функция** современными архитекторами включается практически во все проекты (кроме, пожалуй, производственных). Делается это во многом для того, чтобы обеспечить в суточном цикле «жизнь» объектов даже тогда, когда другие функции (офисы, заведения сферы услуг и т. д.) закончат свою работу. Крупные туристические города Европы даже пошли на сохранение в исторической части демократичного жилья, чтобы не возникало монофункции и связанного с этим эффекта «сегрегации». Другой аспект борьбы с сегрегацией – по имущественному признаку – состоит в смешении разных категорий населения в рамках одного проекта. Этим обуславливается размещение социального жилья в проектах более высокой степени комфорта и ценовой категории.

Совмещение в рамках одного проекта жилья с работой и развлечениями.

**Культурная составляющая** также стала стратегическим приемом и неотъемлемой частью успешных девелоперских проектов при строительстве торгового, развлекательного или бизнес-центра. При этом культура выступает в качестве катализатора социально-экономических процессов<sup>35</sup>. Более того, совмещение пусть даже самых разнообразных затей, но имеющих своей целью исключительно извлечение прибыли, на самом деле монофункционально и ведет к отмиранию городской ткани.

Мировые корпорации (коими являются представители базовой сферы экономики Сургута) предъявляют значительные требования к территории базирования своих штаб-квартир и представительств. Для них принципиально важными являются условия ведения бизнеса, которые обеспечивают развитые инфраструктуры: это деловой квартал, офисные здания, дорожная, телекоммуникационная, коммунальная и другие виды инфраструктуры, развитая система авиасообщения и т. д. Значительные требования предъявляются и к городской среде, которая должна предлагать определенное качество жизни как для топ-менеджеров или рядовых служащих, так и для членов их семей: жен, детей, пожилых родителей.

В целом, требования к проектируемому деловому кварталу Сургута следующие:

- 1) Качественная бизнес-инфраструктура:
  - а) наличие качественной офисной недвижимости класса А – В с развитой обслуживающей инфраструктурой;
  - б) возможность строительства собственных офисов корпораций внутри делового квартала, наличие земельных участков;
  - в) развитый рынок гостиничных услуг (3\*–4\* по европейской классификации), а также наличие развитого предложения аренды недвижимости (апартаменты);
  - г) развитая сфера бизнес-услуг: финансовых, банковских, консалтинговых, аудиторских и т. д.
- 2) Наличие территории под дальнейшее развитие.
- 3) Развитая сфера услуг:
  - а) наличие развитого предложения в сфере торговли:
    - і) современные форматы торговли;

---

<sup>35</sup> Одним из типичных примеров трансформации функций и территории является нью-йоркский Сохо. Когда в 1970-х гг. художники стали селиться в лофтах Сохо, сюда постепенно начала стягиваться богема, галеристы и их клиенты. Районом заинтересовались СМИ: телевидение и гляцевые журналы, район стал модным. Приобретая соответствующий статус, район окончательно сменил имущественную категорию населения и вытеснил тех художников, которые не сумели разбогатеть вместе с ним.

- b) развитое предложение в развлекательном сегменте:
  - i) предприятия общественного питания: многообразие форматов и концепций, уровень от среднего до высокого класса;
  - ii) досугово-развлекательные заведения: ориентация на максимально полную линейку возрастов, разнообразие форматов и концепций;
  - iii) культурные объекты (обязательная составляющая): городской масштаб размещаемых объектов, использование новых технологий, активная концертно-выставочная и/или гастрольная программа.
- 4) Качественная городская среда:
  - a) развитый рынок жилой недвижимости, наличие разнообразного предложения в составе многофункциональных комплексов (сегмент бизнес-класса и элитной недвижимости):
    - i) соответствие возводимого жилья критериям недвижимости бизнес-класса и элитной – в европейском понимании;
  - b) высокий уровень безопасности:
    - i) контроль над правопорядком;
    - ii) организованная система перемещения как пешеходов, так и автомобилистов;
    - iii) общее благоустройство города: асфальтированные тротуары, закрытые люки, наличие освещения, система навигации (указатели, таблички с названиями улиц и номерами домов);
  - c) качественный визуальный ряд:
    - i) высокое качество архитектурных проектов;
    - ii) гармоничность среды;
    - iii) формирование единых фасадных линий;
    - iv) культурно-рекреационное обустройство территории, формирование общественных пространств.

Объекты необходимого качества, составляющие деловой квартал, должны быть воплощены в многофункциональных комплексах. Это требование распространяется даже на штаб-квартиры корпораций, которые также должны содержать в себе общественные элементы (например, открытые для общего доступа кафе или художественная галерея, которые функционируют и после окончания рабочего дня в офисе). Деловой квартал в современном понимании – круглосуточно живущий фрагмент городской ткани, обладающий полным набором функций и сервисов.

Анализ европейского опыта при реализации многофункциональных проектов с офисной доминантой выявил некоторые закономерности между масштабом проекта (читай площадью участка под освоение) и соотношением функций внутри объекта. Так, с увеличением масштаба проекта объем ключевой офисной функции снижается, но возрастает роль культурных, образовательных заведений, а также общественных пространств: скверов, площадей.

Таблица 17. Динамика функционального наполнения проектов с офисной доминантой

ПЛОЩАДЬ УЧАСТКА		до 100 га	100–200 га	более 200 га
недвижимость	<b>офисная</b>	<b>60–70%</b>	<b>50–60%</b>	<b>45–63%</b>
	жилая	15–20%	25–30%	25–30%
	выставочная	4–5%	2–3%	1,5–2%
	торговая	5–7%	5–7%	5–7%
	развлекательная	2–5%	3–6%	5–7%
	культура и образование	3–7%	2–5%	5–10%
	озеленение	5–10%	9–11%	10–12%

Источник: ЦСР «Северо-Запад» по материалам открытых источников

Для МФК Сургута предпочтительно соотношение функций из первого столбика.

Чаще всего требуемое качество и соотношение функций в реализуемых проектах достигается при новом строительстве. Однако существует направление градостроительной деятельности – редевелопмент и ревитализация, в силу совокупности причин наиболее популярное на Западе. В контексте общественно-

деловых, нежилых функций в основном это касается промышленных зон. Существующие объекты переосмысливаются с точки зрения архитектуры и, сохраняя преемственность и «память места», интегрируют новые функции, зачастую становясь знаковыми объектами<sup>36</sup>.

Оптимальным местом для размещения делового квартала в Сургуте является зона «Ядро центра». Преимущества этой территории:

- Здесь уже располагаются офисы ключевых предприятий Сургута – Сургутгазпром и Тюменьэнерго. Вместе с этим Сургутский государственный университет встраивается в эту систему по кластерному принципу. То есть де-факто эта территория уже является одним из центров деловой жизни Сургута.
- Рассматриваемая территория в обязательном порядке должна быть переформатирована в полноценное городское пространство. Сейчас значительная часть участка застроена частными малоэтажными (преимущественно одноэтажными) домами, что выбивается из архитектурно-планировочной структуры центральной части города и не соответствует соседним урбанизированным территориям, на которых расположены знаковые, в том числе и в архитектурном смысле объекты (например, Тюменьэнерго).
- Площадь участка составляет порядка 47 га<sup>37</sup>. Масштаб территории (после снятия обременений, налагаемых наличием частной собственности на земельные участки под малоэтажной застройкой) позволяет организовать деловой квартал городского масштаба со всеми обслуживающими инфраструктурами. Другие участки в силу недостаточного размера не позволяют организовать полноценный деловой квартал.
- На участке имеется водная линия, что обуславливает хорошие видовые характеристики, а также придает территории дополнительную ценность. Участок граничит с формирующимся районом элитного жилья (по ул. Ленина).

Рисунок 54. Примерная структура застройки делового квартала



<sup>36</sup> В России начинают реализовываться проекты переустройства промышленных объектов под общественные функции. Подробнее об опыте реконструкции хлебозавода в Петербурге см. в Приложении 19.

<sup>37</sup> Площадь территории за вычетом существующих объектов.



Таблица 18. Характеристики застройки

<b>Участок, га</b>		<b>47</b>		
<b>Плотность, тыс. м./га</b>		<b>13,5</b>		
застройка	доля площадей, %	объем стр-ва, тыс. кв. м.	кол-во живущих и работающих, тыс. чел.	кол-во мест парковки
офисная	43	210–250	21–25	2246
жилая	30	140–150	4,7–5	
выставочная	2,5	11,75		
торговая	6	28,2		242
развлекательная	2	9,4		
культура и образование	2,3	10,8		
озеленение	4			
паркинг	11	49,8		2488

Источник: ЦСР «Северо-Запад»

Специфика проектируемого участка, а также самого проекта предполагает наличие специфических требований<sup>38</sup>:

- Высокое качество архитектурных и ландшафтных проектов.
- Оборудование городских досугово-рекреационных зон на прилегающих территориях:
  - парк «За Саймой»;
  - «Старый Сургут» и набережная.
- Интеграция досугово-рекреационных зон с деловым районом с помощью строительства 2-х дополнительных пешеходных мостов.

Учитывая масштаб проекта организации делового квартала, предполагается поэтапная реализация.

### Этапы строительства офисной недвижимости

#### 1 этап: 2009–2010 гг., 100–120 тыс. кв. м.

- штаб-квартиры Газпрома, Сбербанка (здания по 20–30 тыс. кв. м.).
- офисные здания на свободный рынок 60–80 тыс. кв. м.

#### 2 этап: 2011–2013 гг.

- офисные здания на свободный рынок 100 тыс. кв. м.

### Модернизация зоны аэропорта

В последнее десятилетие стремительно выросло значение авиасообщения. Соучастие в расширяющейся глобальной системе авиаперевозок обеспечивает городу мощный импульс экономического развития.

Наличие современного аэропорта с развитой сеткой авиасообщения и набором качественных услуг является необходимой составляющей города, активно участвующего в экономических процессах регионального и странового<sup>39</sup> уровня.

В мире наблюдается тенденция «вырастания» аэропортов из монофункциональной роли транспортной инфраструктурной единицы в полифункциональный «город-аэропорт». Многие крупные аэропорты мира сегодня находятся в различных стадиях перехода от обслуживающего город предприятия воздушного транспорта к центру новой формы

<sup>38</sup> Подробнее о требованиях к недвижимости в деловом квартале см. в Приложении 25.

<sup>39</sup> Значение аэропорта в современной экономике велико, в будущем оно продолжит расти. Мнение по этому вопросу Д. Касарда, директора Института частного предпринимательства при университете Северной Каролины: «Аэропорты сегодня фактически стали эффективной частью мировой производственной системы, и без причастности к ним вы останетесь на обочине мирового хозяйства».

Г. Линдсей, издатель делового журнала Advertising Age, Нью-Йорк: «Нравится нам глобализация или нет, мы должны смириться с тем, что для современного производителя потребитель, находящийся от него на расстоянии в тысячи километров, может быть более важен, чем те, что живут в соседнем квартале». Для производства в условиях глобализации расстояние значит все меньше и меньше; и все больше и больше – время и стоимость.

городского поселения, с промышленными и резидентскими кварталами, а также набором культурных, медицинских и образовательных заведений.

Аэропорт – первое место в городе, куда попадает приехавший и где получает первые впечатления от города. Аэропорт – как ворота в город – выполняет важную имиджевую функцию.

При этом аэропорт в бизнес-городе является едва ли не единственным (по интенсивности и плотности) местом встреч, где многие представители бизнеса и власти встречаются (случайно или намеренно) и обсуждают деловые вопросы перед тем, как разойтись на разные рейсы или зачастую улететь одним рейсом. Сюда стихийно перемещается значимая часть деловой активности, обеспечиваемая плотностью контактов. В крупных городах аэропорты, становясь ядром активности, даже начинают соперничать с деловыми районами, традиционно расположенными в городских центрах. Функция аэропорта как одного из центров деловой жизни в городе должна получить достойное оформление в виде инфраструктуры. Современный аэропорт должен располагать конференц-залами, переговорными комнатами для проведения встреч, а также качественными кафе и ресторанами для проведения встреч в неофициальной обстановке.

По оценкам экспертов<sup>40</sup> в ближайшие 20 лет рынок пассажирских авиаперевозок будет расти в среднем на 4% в год. К 2010 г. количество авиапассажиров составит 5 млрд, а к 2025 – 9 млрд. чел. Сегмент грузовых авиаперевозок будет расти быстрее – на 5,4% в год, от 76 млн. тонн грузов в 2005 г. до 118,6 млн. тонн в 2025 г. Данные прогнозы специалистов авиационной отрасли говорят об увеличении роли авиатранспорта в структуре глобальной экономики и в обслуживании грузопотоков, в частности. Уже сейчас более 40% товарообмена в системе мировой международной торговли (по стоимости товаров) происходит при помощи авиаперевозок, составляя при этом менее 2% по весу. Сырье и полуфабрикаты, а также объемные товары по-прежнему доставляются более традиционными транспортными средствами, но вся продукция, связанная с технологическим прогрессом, наукоемким производством и постиндустриальным обществом, доставляется с помощью самолетов. При этом в рамках процесса оптимизации вокруг современных аэропортов создаются промышленные, коммерческие и резидентские зоны, организованные по кластерному принципу<sup>41</sup>.

Компания Lufthansa разработала стратегию развития аэропорта г. Сургута до 2032 года, в которой нашли свое отражение обозначенные тенденции. Согласно стратегии, пассажирооборот аэропорта должен возрасти в несколько раз.

Стратегия аэропорта и развитие воздушного сообщения:

- разработка стратегии (местный аэропорт или хаб регионального значения);
- определение рыночной ниши;
- диверсификация портфеля: расширение маршрутной сети.

Политика в отношении авиакомпаний UT Air и Kolavia:

- будущее аэропорта близко тесно связано с развитием авиакомпании UT Air;
- инвестиции в интенсификацию коммуникационной составляющей;
- объединенное обсуждение центра и возможностей развития прямой связи.

Инфраструктурное развитие:

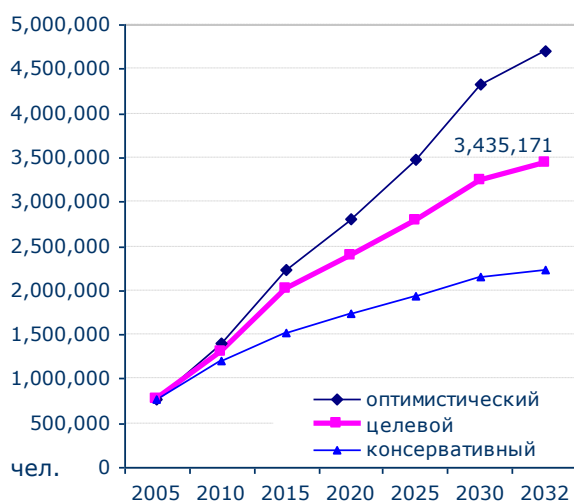
- инвестиции в новую инфраструктуру (модернизация пассажирского терминала):
  - оценка инфраструктуры аэропорта / подготовка мастер-плана;
  - реконструкция существующего терминала для повышения эффективности грузообработки;
- инвестиции в повышение эффективности функционирования (аэропорт и UT Air)
- развитие пассажирского потенциала, завоевание новых рынков (например, Нижневартовск).

<sup>40</sup> Компании Airports Council International, ДКМА, «Эксперт».

<sup>41</sup> Подробнее о примере организации аэропорта-города см. в Приложении 20.

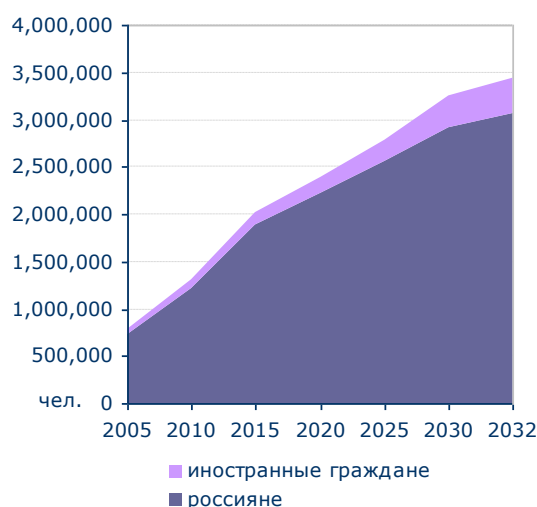
В целевом сценарии в 2032 году пассажиропоток сургутского аэропорта составит 3,4 млн. человек. При этом доля иностранных пассажиров будет возрастать, достигнув к 2032 году отметки в 375 тысяч человек.

Рисунок 55. Прогноз пассажиропотока аэропорта г. Сургута



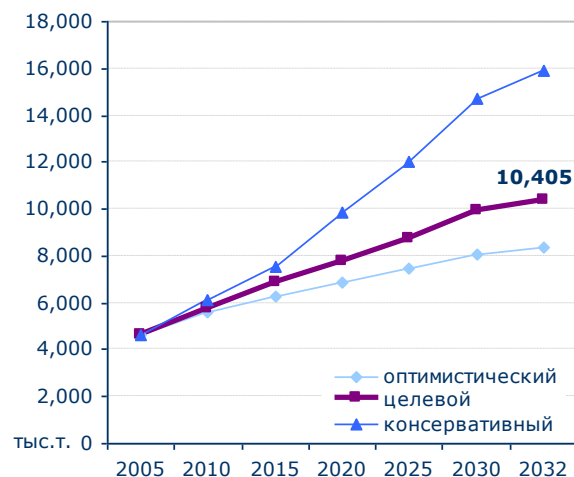
Источник: Lufthansa

Рисунок 56. Прогноз количества российских и иностранных пассажиров



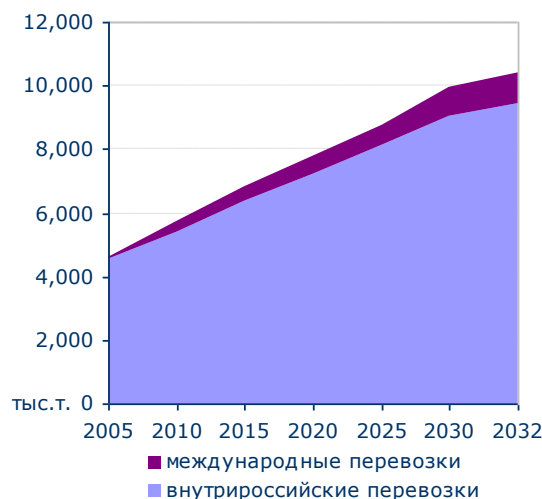
Наряду с этим будет возрастать объем грузооборота аэропорта. В целевом сценарии к 2032 году он достигнет 10,4 тыс. тонн. Доля международных перевозок продолжит расти и к 2032 году составит порядка 10% от всего грузооборота.

Рисунок 57. Прогноз грузооборота аэропорта г. Сургута



Источник: Lufthansa

Рисунок 58. Прогноз количества российских и иностранных пассажиров



Растущее значение аэропорта в экономике, а также увеличивающаяся функциональная нагрузка обуславливают набор новых требований, предъявляемых различными категориями потребителей к аэропорту.

Общие требования к зоне аэропорта:

1. Развитая система авиасообщения.
  - 1) География авиарейсов должна повторять географию деятельности предприятий базового сектора.
  - 2) Регулярное авиасообщение с управленческими центрами странового и регионального масштаба.
2. Высокое качество наземных услуг.
  - 1) Бизнес-инфраструктуры.

- 2) Современные системы оформления и контроля.
- 3) Выстроенная система логистики.
3. Высокое качество бортовых услуг.
4. Наличие широкого спектра услуг в зоне, непосредственно прилегающей к аэропорту.
  - 1) Гостиница:
    - i. уровень – 3\*-4\*;
    - ii. участие в сети мировых или динамично развивающихся российских гостиничных операторов.
  - 2) Развлекательная зона.
5. Современная аэродромная инфраструктура, возможность приема самолетов различных классов.
6. Наличие в аэропортовой зоне предприятий по производству, переработке и распределению продукции, для которой критически важным фактором является время.
7. Наличие территории для дальнейшего развития, ориентированной на производственные зоны вокруг аэропорта.

Значимую часть требований к аэропорту можно учесть в рамках реконструкции аэропортового комплекса Сургута, запланированного федеральной целевой программой «Развитие транспортной системы России (2010–2015 гг.)», подпрограмма «Гражданская авиация»<sup>42</sup> (реконструкция должна быть выполнена к 2016 году). Наряду с этим в рамках ФЦП на 2014 год в Сургуте запланировано в целях обеспечения защиты авиатранспортной системы от актов незаконного вмешательства в ее деятельность предусматриваются мероприятия по охране периметра (защите границ) аэропортов, внедрению современных технологий и техники в аэропортах.

### Развитие внешних коммуникаций

На территории Ханты-Мансийского автономного округа-Югры запланирован к реализации целый ряд масштабных проектов, которые окажут значительное влияние на городскую экономику Сургута.

Таблица 19. Масштабные транспортные проекты, запланированные к реализации в средне- и долгосрочной перспективе

Проект	Обоснование	Сроки
Реконструкция аэропортового комплекса, мероприятия по защите границ аэропортов, внедрению современных технологий и техники в аэропортах	ФЦП «Развитие транспортной системы России (2010–2015 гг.)»	2012–2015 гг.
Модернизация существующих и строительство новых автодорог Салехард – Новый Уренгой – Сургут		До 2015г.
Реконструкция участков автодорог федерального значения на направлениях Санкт-Петербург – Котлас – Сыктывкар – Пермь – Ханты-Мансийск – Томск, Тюмень – Салехард.		2016–2030 гг.
Создание современной системы транспортно-экспедиционного обслуживания и терминального хозяйства водного транспорта в пунктах взаимодействия различных видов		До 2015 г.

<sup>42</sup> Подробнее о реконструкции аэропортового комплекса Сургута в рамках мероприятий подпрограммы «Гражданская авиация» см. в Приложении 22.

транспорта		
Строительство дополнительных главных ж.д. путей на участках Тобольск – Сургут, Сургут – Ульт-Ягун	Стратегия развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 г.	2016–2030 гг.
Строительство железнодорожной ветки Ханты-Мансийск – Салым		2016–2030 гг.
Строительство ж.д. линии Полуночное – Обская – Салехард	Проект «Урал Промышленный – Урал Полярный»	2009–... гг.

Влияние Администрации Сургута на реализацию этих является незначительным, однако максимальное включение в инвестиционную политику Ханты-Мансийского автономного округа-Югры и Российской Федерации позволит Сургуту в полной мере реализовывать собственные стратегические приоритеты. Заявленные к реализации транспортные проекты позволят Сургуту:

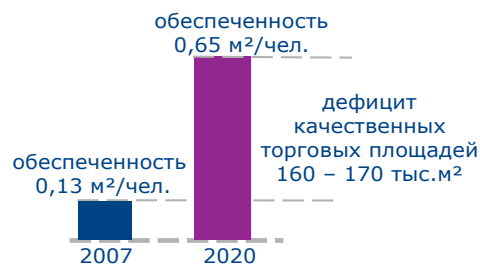
- развить функцию транспортно-логистического центра округа, а также опорного центра ресурсного освоения северных территорий;
- укрепить позиции центра потребительского рынка округа за счет развития потребительской логистики.

### Развитие торговли и потребительского сектора

Торговля и развлечения на данном этапе развития рынка тесно взаимосвязаны и являются друг для друга поддерживающей отраслью. В масштабе отдельных объектов торговля и развлечения являются обязательными неотъемлемыми сегментами, дополняющими друг друга. Сочетание этих элементов зависит от масштаба проекта.

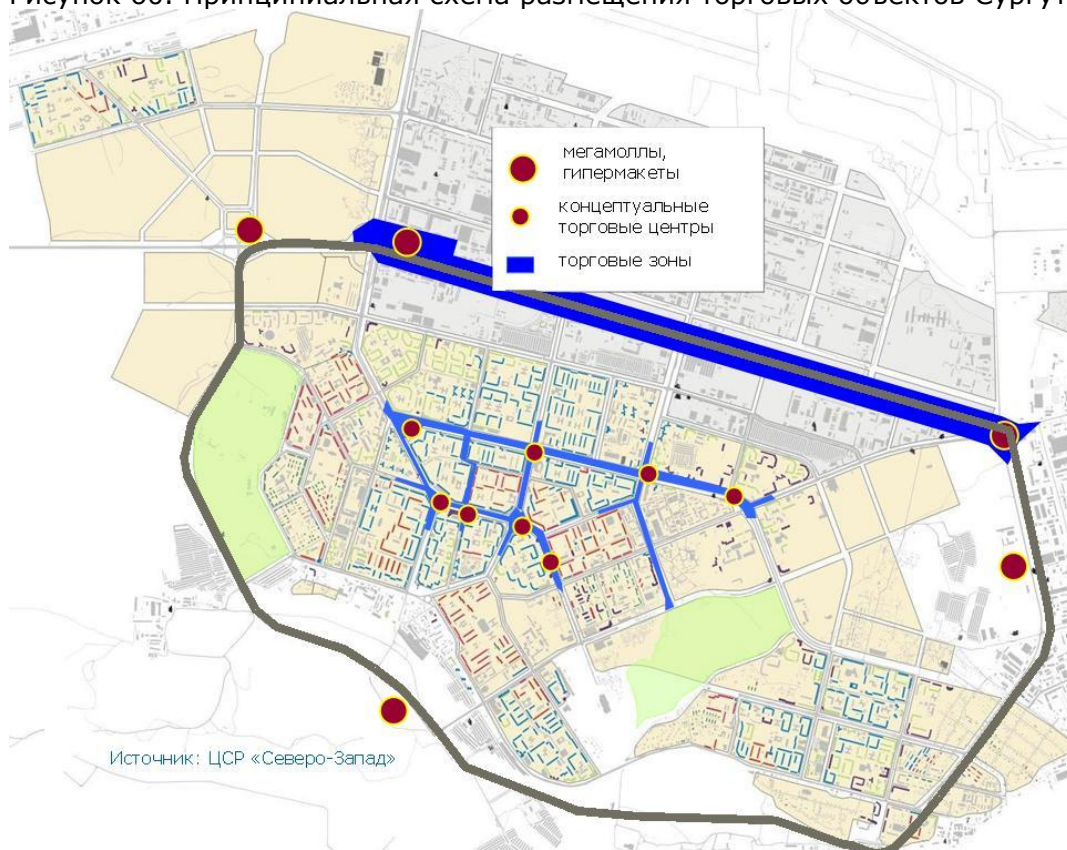
В целом по городу потребность в строительстве многофункциональной недвижимости с торговой доминантой составляет 160–170 тыс. кв. м. Текущая обеспеченность качественной торговой недвижимостью составляет 0,13 кв. м/чел., в то время как среднеевропейские показатели составляют 0,65 кв. м/чел.

Рисунок 59. Обеспеченность торговыми площадями



Для Сургута актуально создание торгово-развлекательных зон двух масштабов: городского и регионального. Ориентация на различные рынки диктует и различное положение торгово-развлекательных объектов в теле города. Город сегментируется по масштабу размещаемых торговых объектов.

Рисунок 60. Принципиальная схема размещения торговых объектов Сургута



Большие торговые центры – мегамоллы – представляют собой торговую зону под одной крышей, где собраны 3 и более гипермаркетов, предлагающих широкий ассортимент товаров: одежду, мебель, товары для дома, а также досуговые и развлекательные объекты (каток, кинотеатр, кафе и т. д.). Формат посещения подобных торговых зон – поездка семьи, возможно, с детьми, на автомобиле, зачастую в выходные. Это сразу актуализирует требование организации необходимого количества парковочных мест (1 машино-место на 20–30 кв. м торговой площади). Наличие удобной парковки – один из важнейших критериев выбора потребителями того или иного торгового объекта. Несмотря на то, что основной аудиторией подобных торговых объектов являются автомобилисты, необходимо предусмотреть возможность посещения и для людей, пользующихся общественным транспортом. То есть должна быть разработана транспортная схема.

Мегамоллы, работающие не только на город, но и на округ, должны располагаться на окраинах или за объездной автодорогой. Подобная локализация диктуется экономическими факторами, и прежде всего – стоимостью земли. В условиях сформировавшегося рынка земли участки в центре становятся дорогими. Свободных участков крайне мало, и размер их, как правило, недостаточный для реализации проекта крупного торгового комплекса. Работа с участком, имеющим обременения (наличие собственников зданий, помещений и/или земельных участков), также значительно снижает экономическую эффективность проекта. Другой аспект размещения крупного торгового объекта в центре – генерация избыточного автомобильного потока, который в час пик способен парализовать движение и буквально «запереть» территорию нескольких районов.

Еще один аргумент размещения крупного торгового объекта вне города – удобство завоза товаров и возможность размещения специализированного склада при торговом объекте.

Таким образом, размещение мегамолла в центре или в прилегающих районах является экономически нецелесообразным, и подобные проекты выдавливаются на окраины или за объездную автодорогу, где имеются свободные участки, а стоимость земли позволяет развернуть масштабный проект, обеспеченный транспортной инфраструктурой и необходимым количеством парковочных мест.



Оттягивание значительной части покупательской активности на окраины провоцирует «оголение» центральных и прилегающих районов города. Это актуализирует необходимость комплекса компенсирующих мер, направленных на нивелирование возникающего дисбаланса. В рамках этого в центре должны возникнуть принципиально иные торговые и развлекательные объекты. Если масштабные торговые объекты на окраинах ориентируются на массовое потребление, то «центральные» объекты должны быть концептуальными, нишевыми.

Одним из важнейших торговых объектов центральной части города является городская торговая улица (ритейл-стрит) – улица, первые этажи зданий на которой определены под торговую и сервисную функции (данный формат крайне популярен в Европе). Подобная улица представляет собой торговую зону в центральной части города, характеризующейся высокой проходимостью. Часто торговая активность выходит за пределы собственно торговой улицы и распространяется на прилегающие более тихие улицы.

Примером такой формирующейся главной городской ритейл-стрит в Сургуте является ул. Ленина на участке от ул. 50 лет ВЛКСМ до ул. Магистральной, частично ее вовлекая.

Знаковым приемом при организации ритейл-стрит или оптимизации ее функционирования является освобождение торговых улиц от автомобильного движения, так как пешеходные хорошо оформленные и благоустроенные улицы привлекают горожан.

Несмотря на то, что ритейл-стрит является отчасти компенсаторной мерой, нивелирующей торговую карту города, торговая улица является единственной формой выживания брендовых магазинов вне крупных торговых центров. Располагаясь отдельно, такие магазины не способны генерировать необходимый поток потенциальных покупателей, в то время как, входя в состав торговой зоны, эти магазины получают возможность привлекать совокупный поток посетителей всей ритейл-стрит. Этим объясняется мирное соседство конкурентов, образующих в торговой зоне специализированные подзоны – обувные, парфюмерные, одежды и т. д.

Таблица 20. Потенциал размещения ритейлеров товаров различных категорий

Ритейлер	Стрит-ритейл	Магазин в составе ТЦ	Самостоятельный СМ
Мобильная связь	Да	Да	Недостаточен объем для занятия такой площади
Бытовая техника	Да, но необходима значительная площадь	Да, но в качестве «якорного», т. к. арендная плата будет выше приемлемой	Самый приемлемый вариант для расположения богатого ассортимента
Мебель	Необходима значительная площадь, поэтому в центре – только элитная мебель	Необходима значительная площадь. Значительная арендная плата невозможна	Есть возможность на значительной площади разместить достаточный ассортимент
Продуктовый СМ	Наиболее гибкий формат, поэтому может занимать помещение от минимального размера	В качестве якорного СМ	Да
Одежда	Да	Да. В ТЦ размещается, как правило, несколько брендов одежды	Только при большом ассортименте
Аптека	Да	Да. Такому арендатору необходима невысокая арендная плата, он привлекает множество потребителей	Начинает развиваться формат фарм-маркет
Книжный магазин	Да	Да	Только при большом ассортименте

Источник: ЦСР «Северо-Запад» по материалам открытых источников

Поскольку один из главных критериев успешности ритейл-стрит – проходимость, многолюдность места, крайне важно обеспечить комфортность перемещения внутри торговой зоны от одного торгового объекта до другого. Во многом эту комфортность обеспечивают единые фасадные линии улиц.

Особенно актуально повышение комфортности перемещения, где невозможен отказ от автомобильного движения, поэтому необходимо организовать подземные или надземные пешеходные переходы, позволяющие горожанам свободно перемещаться внутри торговой зоны. В случае Сургута подобные меры способны спровоцировать появление знаковых для города объектов (например, крытых надземных пешеходных переходов, оснащенных эскалаторами) и вместе с тем существенно улучшить дорожно-транспортную ситуацию на одной из самых оживленных улиц города.

### Развитие транспортно-логистического комплекса

Развитие транспортно-логистического комплекса является необходимым условием дальнейшего успешного развития всех отраслей экономики г. Сургута.

Оптимальным для города будет размещение двухуровневого транспортно-логистического комплекса:

- в ближней промзоне, ориентированный на обслуживание города;
- вне города, на территории с удобным доступом к аэропорту и железнодорожной станции, ориентированный на обслуживание ХМАО-Югры и северных территорий (ЯНАО).

Рисунок 61. Перспективные территории для размещения транспортно-логистического комплекса города



Сейчас сфера транспорта и логистики выдвигает новые требования к организации процесса транспортировки, обработки и хранения грузов. Появляются новые стандарты и новые технологии, затрагивающие все этапы, которые проходит товар (от сырья и полуфабрикатов) на пути к конечному потребителю. Это требует соответствующего оформления на материальном уровне в виде недвижимости с определенными критериями.

Рисунок 62. Складские помещения: Сургут в сравнении с другими городами



Важнейшими характеристиками складского здания являются<sup>43</sup>:

- достаточное количество погрузочно-разгрузочных площадок для предотвращения заторов или возникновения дополнительного объема работ;
- достаточное количество грузовых площадок и стоянок снаружи для трейлеров и контейнеров;
- вместительная стоянка для автомобилей сотрудников и посетителей;
- высота потолков, отвечающая требованиям эффективного хранения и обработки товара;
- ровный и прочный пол.

Логистический комплекс, ориентированный на обслуживание северных территорий округа, а также ЯНАО, помимо собственно логистической части, должен содержать центр, который будет осуществлять функции управления транспортными потоками. Это обуславливает необходимость включения в состав регионального логистического комплекса офисно-деловой недвижимости.

Таблица 21. Динамика функционального наполнения транспортно-логистических МФК

		Товарораспределительные склады	Транспортно-логистические комплексы	Логистические парки
		15–50 тыс. кв. м.	50–150 тыс. кв. м.	150–600 тыс. кв. м.
Площадь участка		до 10 га	10–100 га	более 100 га
недвижимость	специализированная складская	80%	75%	55–60%
	погрузочно-разгрузочная зона	15%	15%	15%
	офисная	1–2%	5%	5–7%
	выставочная	–	–	3–5%
	производственная	–	–	10–15%
	торговая	–	1–2%	5–7%
	гостиничная	–	1–2%	1–2%
	автосервисная зона	1–2%	1–2%	2–3%
общепит		–	0,5–1%	1–2%

Источник: ЦСР «Северо-Запад»

<sup>43</sup>Требования к складской недвижимости: мнение участников рынка.

Екатерина Космачева, директор департамента коммерческой недвижимости компании Colliers International: «В отличие от производителей специалисты по логистике куда более мобильны, и им не надо перевозить и налаживать оборудование. Зато они весьма придирчивы к качеству помещений. Одним, чтобы разместить товар, требуется специальное покрытие полов, другим – особый микроклимат. И наконец, немаловажно наличие инфраструктуры и коммуникаций».

Исполнительный директор компании NP Properties, крупнейшего девелопера индустриальных парков Латвии: «Один только цех с крышей и окнами уже не устраивает клиентов. Они ищут помещения с готовыми инженерными коммуникациями и инфраструктурой. Мало того, заказчики предпочитают, чтобы офис располагался в непосредственной близости от производства, чтобы на территории работала столовая, и было удобное транспортное сообщение».

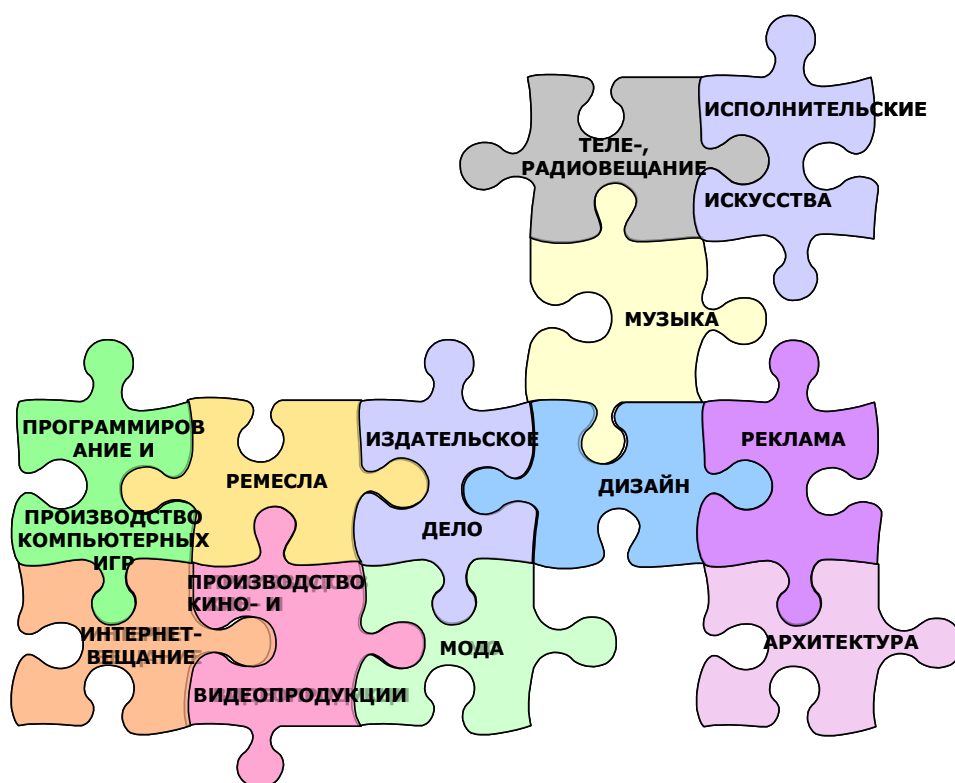
Территория необходимого размера для размещения транспортно-логистического комплекса регионального масштаба, а также обладающая необходимыми характеристиками, располагается в квадрате, ограниченном инфраструктурой Свердловской железной дороги и дорогой на аэропорт. Размещение здесь регионального ТЛЦ единственно возможно и эффективно. Транспортно-логистический комплекс, ориентированный на обслуживание городского потребительского рынка, возможно разместить на участке между Нижневартовским шоссе и ул. Электротехнической.

### Создание кластера креативных индустрий

Для новых поколений основу жизненных стратегий составляют возможность свободной самореализации в креативных и интеллектуальных видах деятельности. И основную ценность для жителей и посетителей городских кварталов представляют пространства для интересной жизни: творчества и самовыражения, свободной коммуникации, пространство для эмоциональных переживаний, что обуславливает необходимость появления в городах общественных пространств и креативных зон. Эти пространства притягивают одаренных, талантливых людей, а за ними и капитал.

Во многих городах современной Западной Европы общественные пространства стали основой для привлечения туристов и для развития нового сектора экономики города – экономики, основанной на творческой самореализации. В этих городах вопросы модернизации городских общественных пространств уже активно обсуждаются и стали частью городской политики. А развитие экономики творчества вошло в число приоритетов экономического развития ряда стран и городов. Ключевой элемент политики развития креативной экономики – формирование и развитие полноценного кластера креативных индустрий, объединяющая идея которого заключается в создании и представлении на рынке уникального регионального дизайна. Именно рыночноориентированный подход и целенаправленное доведение продукции креативных индустрий до стандартов современных потребительских рынков является залогом создания и эффективного функционирования новых видов деятельности в городе.

Рисунок 63. Элементы ядра кластера креативных индустрий



Источник: ЦСР  
«Северо-Запад»



Основные направления развития кластера креативных индустрий:

Формирование ядра креативной деятельности:

- Аудит и формирование приоритетных направлений развития на базе ресурсного потенциала;
- Городская программа поддержки участников креативных индустрий.

Рост рабочих мест для «креативного класса»:

- Создание/оформление специализированной недвижимости:
  - Коворкинг-центры;
  - Лофты;
  - Сити-кафе как место для работы;
  - Библиотеки, музеи, медиатеки – как публичные пространства новой информационной эры.

Создание уникальной городской среды:

- Программа городского дизайна;
- Развитие публичных пространств.

Создание эффективного имиджа Сургута:

- Оргструктура;
- Частно-государственные партнерства;
- Программы продвижения (привлечение талантов и т. д.).

Создание кластера креативных индустрий способно обеспечить Сургуту долгосрочное преимущество в регионе.

Одной из наиболее перспективных территорий для размещения представителей креативного бизнеса в Сургуте является территория, прилегающая к перекрестку пр. Мира и ул. Островского.

Характеристики проектируемого участка:

Площадь: 7 га<sup>44</sup>

Современное состояние:

- автостоянка, муниципальная земля;
- Центральный городской рынок, завершающая стадия процесса приватизации.

Окружение:

- Центр досуга и творчества кинотеатр «Камертон»;
- Здание Школы иностранных языков – одна из визитных карточек Сургута и самое популярное место изучения иностранных языков;
- Фитнесс-центр и спа-салон, новое отдельно стоящее здание
- Универмаг «Престиж»: многочисленные магазины с разнообразными потребительскими товарами;
- Офис «Газпромпереработка», одного из ключевых предприятий города.

Возможные ограничения: приватизация Центрального рынка

Предпосылки для проектирования зоны экономики творчества:

- Проспект Мира является одной из главных магистралей города;
- Имеется территория для девелопмента и редевелопмента;
- Участок уже фактически является одной из локальных точек, концентрирующих бизнес- и потребительскую активность горожан;
- Объекты окружающего пространства способствуют генерации человеческих потоков;

Рисунок 64. Территория для размещения объектов творчества и потребления



Составлено: ЦСР «Северо-Запад»

<sup>44</sup> Совокупная площадь «составного» участка: 4,5 га заправка 2,5 га рынок .

Учитывая существующую функционализацию, а также важность территории для города, возводимые на проектируемой территории объекты должны усиливать концентрацию и плотность функций.

**Возможная специализация объекта:**

якорные арендаторы – представители креативного бизнеса: офис телеканала, редакции газет и журналов, дизайнерские и рекламные агентства и т.д.

**Концептуализация объектов:**

многофункциональное кафе – услуги доступа в интернет, офисы с возможностью почасовой аренды, шоу-румы, концептуальные магазины.

**Размещение знакового объекта:**

Включение в проект новой штаб-квартиры «Газпром Переработка» - символический объект с сильной архитектурной концепцией.

Перечень возможных объектов в составе многофункционального комплекса.<sup>45</sup>

- Видовой ресторан
- Апартаменты, квартиры-студии
- Жилье бизнес-класса
- Офисы класса «В+»
- Картинная галерея + детская художественная школа
- Кафе, рестораны
- Ночной клуб
- Торговые галереи в стиле крытой ритейл-стрит
- Продовольственный гипермаркет
- Многоярусный/подземный паркинг

Ключевые требования к возводимым объектам:

- Высокое качество архитектурной концепции, знаковость объектов
- Ярусность строительства
- Архитектурное решение, формирующее замкнутую площадь
- Многофункциональность, 24-часовая работа
- Ориентация на различные группы потребителей
- Вертикальное зонирование

**Развитие городской среды**

Для реализации заявленных функций и для вступления в качественно новую фазу развития Сургуту необходимо инициировать значительные перемены.

<sup>45</sup> Возможные объемы застройки:

площадь участка, га	7			
плотность, тыс.м2/га	15	98000		
застройка	доля площадей, %	объем строительства, тыс.м2	количество живущих и работающих	количество парковочных мест
жилье	50	49000	1633	318
офисы В+	20	19600	1960	261
кафе, рестораны, ночной клуб, т.д.	2,5	2450		
торговые галереи	11	10780		270
Паркинг	17	16967		848



Рисунок 65. Схема пространственной локализации ключевых элементов города



Источник: ЦСР «Северо-Запад»

Наряду с форматированием уже освоенных городских пространств в развитие будут вовлекаться новые территории. Значительная роль в этом процессе отводится инфраструктурным проектам, и прежде всего – строительству дорожной инфраструктуры.

Окончание строительства объездной автодороги в г. Сургуте будет существенно трансформировать пространство города и задавать мощный импульс для развития прилегающих территорий. Поскольку обеспечение дорожной инфраструктурой является одним из ключевых условий развития, в оборот будут вовлечены значительные территории по всему периметру ОА. За счет увеличения трафика на периферии и уменьшения числа автомобилей в центре станет возможен вынос из центральных частей города некоторых производственных и складских объектов, размещение крупных торгово-развлекательных центров (гипермаркетов), транспортно-логистических комплексов, технопарков, развлекательных парков и рекреационных зон. В то же время начнут «освобождаться» зоны, которые ранее были «скованы» и выпадали из логики активного развития. Теперь они оформятся как зоны активной градостроительной реконструкции и будут первыми в очереди на девелопмент или редевелопмент в соответствии с новыми городскими запросами (как, например, это происходит с территориями, прилегающими к третьему транспортному кольцу в Москве).

В первую очередь трансформация коснется участка, расположенного в створе улицы Энгельса. Здесь проектируется Ледовый дворец, вокруг которого разместится досугово-развлекательная зона: спортивные клубы, медицинско-оздоровительные заведения, кафе и рестораны, магазины спортивных товаров и life stile и т. д. Наличие водоема на этом участке создает предпосылки для размещения жилья повышенной степени комфорта<sup>46</sup>

Реализованные проекты первого этапа будут производить синергетический эффект: вокруг них будут возникать подобные, а также обслуживающие виды деятельности. Выезд из города в районе Нижневартовского шоссе обладает потенциалом для дальнейшей реализации торговой функции. Уже сейчас здесь расположен единственный мебельный центр в городе. В сочетании с транспортно-логистическим комплексом, предназначенным для хранения крупногабаритных и дорогих грузов (мебель) и располагающим складской недвижимостью класса А, на данной территории

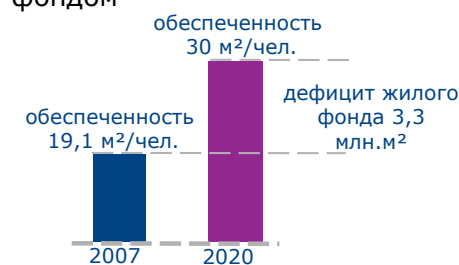
<sup>46</sup> Для строительства элитного жилья участок не подходит по критерию близости напряженных транспортных магистралей.

появляются предпосылки для развития сектора товаров для дома и строительных товаров. Данная торговая зона должна ориентироваться на региональный рынок. Зона набережной должна продолжать развиваться, освоение и редевелопмент должны распространиться на территории, расположенные между р. Обь и ул. Мелик-Карамова, от территории бывшего речного вокзала (где был реализован проект элитного жилья и произведено обустройство набережной) до поймы реки и ул. Федорова. Концепция освоения этой территории должна в целом продолжать концепцию первого реализованного проекта: здесь должна появиться зона жилья повышенной комфортности, обеспеченная всей необходимой социальной и культурно-развлекательной инфраструктурой.

## Развитие рынка жилой недвижимости

Потребность в жилом строительстве в Сургуте составляет порядка 3,3 млн. кв. м. Расчет производился исходя из того, что текущая жилищная обеспеченность в Сургуте составляет 19,7 кв. м/чел., а целевой показатель к 2020 году – 30 кв. м/чел. (основой для данного показателя стали среднеевропейские нормы – 35–40 кв. м/чел.) При расчетах также учитывались демографический прогноз и необходимость дополнительного строительства для обновления жилого фонда.

Рисунок 66. Обеспеченность жилым фондом



Источник: ЦСР «Северо-Запад»

Жилая функция включается во все предлагаемые проекты в качестве доминирующей или дополняющей. И одним из главных требований к жилью – при условии высокого качества объекта – является разнообразие. Изменившиеся экономические реалии, структура занятости, демократизация социального состава населения обуславливают необходимость различного жилья для населения различных возрастов, достатка, для постоянных жителей или приехавших на работу по контракту и т. д. Возросшая за последние годы мобильность населения, обусловившая усиление миграции населения за рынками труда, при значительной ценовой дифференциации рынков недвижимости российских регионов, обостряет и без того болезненный «квартирный вопрос». Выезжая из своего региона, новые жители зачастую не могут без значительной доплаты обменять (или через процедуру купли-продажи) имеющееся жилье на новое в новом месте жительства. Поэтому обеспечение жильем становится одной из основных проблем в вопросе привлечения кадров на территорию. Это же становится ключом к ситуации: строительство жилья, предоставляемого на условиях социальной аренды, а также возвращение системы доходных домов, широко развитой в дореволюционной России, станет конкурентным преимуществом территории на «рынке городов».

## Жилье эконом-класса

Необходимой частью проектных работ стала оценка экологических последствий увеличения плотности населения, жизни в высотных зданиях, заторов уличного движения и т. д. Существует тесная взаимосвязь между экологией и качеством жизни.

Еще одна тенденция времени – отход от сегрегации – в самом широком смысле: от имущественной до национальной и расовой. Сегрегация ведет к обособлению городской территории и выпадению ее из некоторых смыслов и функций, к снижению уровня взаимодействия между различными частями городского пространства. В мировой практике уже произошел отказ от обособления по какому-либо признаку в пользу демократизации пространства.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> О неудачном опыте сегрегирования жилья по имущественному и расовому признаку в США см. в Приложении 21.

Для рынка жилой недвижимости это означает следующее: социальное жилье, «эконом-класс» – не означает «типовой, некачественный, на окраинах». Жилье должно быть социальным, но не по качеству, а по способам его получения гражданами.

Таблица 22. Динамика функционального наполнения проектов с жилой доминантой

		Кварталы	Микрорайоны	Районы	Города
Площадь участка		0,5–10 га	10–100 га	100–250 га	от 250 га
недвижимость	жилье, %	70–80%	60–70%	50–60%	40–50%
	Офисы, предприятия обслуживания, %	15–20%	20–25%	25–30%	30–40%
	Розничная торговля, гастрономия, %	1–4%	5–7%	7–10%	15–20%
	Досуг, культурные и образовательные заведения, отели, %	2–5%	5–7%	10–15%	15–20%
	Новые промышленные предприятия	–	–	2–3%	3–5%

Источник: ЦСР «Северо-Запад» по материалам открытых источников

Новое качество жилищного строительства можно обеспечить, прежде всего, в рамках новых комплексных проектов, реализуемых на свободных и освобождаемых площадках. Однако, учитывая потребности Сургута в новом качественном жилье, строительство всего необходимого объема только на новых территориях приведет к разрастанию города, растягиванию системы инфраструктур, рассредоточению городской жизни. Поэтому необходимо сохранение баланса между освоением новых и реновацией внутригородских территорий. К тому же в случае Сургута это ложится в рамку идеи концентрации, интенсификации городской жизни.

В мировом опыте практика «мягкой» реконструкции давно используется как один из основных инструментов развития городских территорий. Данный метод не предполагает сноса жилых домов/кварталов/микрорайонов. Суть метода заключается в модернизации внутренних и внешних пространств, а также архитектурного образа при сохранении и возможной достройке собственно здания.

Флагманом в этом процессе выступают страны Запада, давно применяющие новые подходы в управлении городскими территориями<sup>48</sup>. Но пилотные проекты по реконструкции домов первых массовых серий уже проводятся в Москве и Санкт-Петербурге.

Реализация проектов градостроительной реконструкции, направленных на улучшение архитектурного облика города, открытых пространств, землепользования, планировки улиц и т. д. способствует консолидации городского сообщества, возникновению чувства гордости за свой город у местного населения.

### Элитное жилье

Один из базовых моментов, определяющих саму возможность размещения элитного жилья, является местоположение. По сложившейся общемировой практике, элитное жилье размещается, во-первых, в исторических центрах городов. Это обуславливается как исторической ценностью и престижностью самих зданий, так и плотностью городской среды, складывающейся в центрах.

При отсутствии исторического центра, в Сургуте фактором, сообщающим элитарность отдельным зонам жилой недвижимости, будут знаковые объекты/скопления объектов. Эту роль может играть деловой квартал или досугово-развлекательная зона.

Другая важная предпосылка для размещения элитного жилья – водная линия: побережья рек, озер, океанов. Некоторые девелоперы даже идут на создание искусственных водоемов, и в большинстве случаев такие вложения окупаются. Повсюду в мире дома у воды – один из самых интересных и дорогих сегментов

<sup>48</sup> Подробнее о западном и российском опыте реконструкции жилых кварталов/домов см. в Приложении 23.

недвижимости<sup>49</sup>. В основе популярности – выдающиеся эстетические характеристики: красота текущей воды и панорамный вид. Подобные территории располагают к строительству элитного жилья, однако не исключается и участие в проекте несколько более демократичной недвижимости.

Элитная недвижимость у воды, как правило, должна быть мало- или среднеэтажной. Это вытекает из самого определения «элитный», предполагающего некоторую эксклюзивность. Поскольку водная линия является ведущим фактором ценообразования, то в рамках одного проекта комплексного освоения наблюдается значимая ценовая дифференциация между недвижимостью на первой и всех последующих линиях водоема: чем дальше от воды, тем дешевле.

Возведение многоэтажных домов, помимо эстетических, имеет еще и экономико-градостроительные ограничения. Специфические грунты возле реки требуют дополнительных исследований и применения специальных технологий, что значительно увеличивает и себестоимость, и продажную цену недвижимости.

## **Повышение качества управления городским хозяйством**

### **Кластерная политика**

Кластер – пространственно сконцентрированная группа взаимосвязанных предприятий, специализированных поставщиков услуг, а также связанных с их деятельностью некоммерческих организаций и учреждений, конкурирующих, но вместе с тем и взаимодополняющих друг друга.

Конкуренция, которая обостряется при выстраивании кластера, – фактически единственный мотив для развития предприятий и повышения производительности за счет внутренних ресурсов – внедрения эффективной системы управления, повышения качества, применения инноваций. Таким образом, кластерный подход позволяет инициировать развитие в целом комплексе видов деятельности без масштабных государственных инвестиций и централизованных капиталовложений в рамках какого-то одного проекта на территории.

В экономике Сургута возможно формирование/дооформление кластеров в следующих видах деятельности:

- нефтегазовая сфера
- транспорт и логистика
- пищевая промышленность
- строительная индустрия
- услуги городской экономики
- креативные индустрии

Роль Администрации в развитии кластера состоит в инициировании и поддержке процессов кластерообразования на определенных городских территориях. И важнейшей задачей кластерной политики будет обеспечение коммуникации между различными участниками кластера, поддерживающих отраслей,<sup>51</sup> а также органами власти города.

Основные направления кластерной политики:

- формирование эффективных профессиональных ассоциаций, осуществляющих саморегулирование, а также коммуникацию с органами власти по различным вопросам развития бизнеса
- создание/корректировка существующих целевых программ, направленных на развитие кластеров

<sup>49</sup> Мнение риелторов о стоимости жилья на водной линии. «Дома на набережных всегда были и будут более востребованы, чем аналогичные варианты жилья, расположенные внутри районов. Вид из окна на набережную любой реки или водоема существенно повышает ценность недвижимости в глазах покупателей. Разница между стоимостью квартиры в доме на набережной и аналогичного варианта внутри того же района может достигать до 20-30% за 1 кв. м» — А. Козлов, начальник отдела маркетинга и рекламы «Пересвет-Девелопмент», Москва. По мнению Валерии Родионовой, руководителя филиала «Сивцев Вражек» компании «Новый город», назвать точную величину «надбавки за воду» сложно: «Где-то она может достигать 50%, например на Фрунзенской набережной в Москве».

<sup>50</sup> Возможные параметры элитного строительства в Сургуте см. в Приложении 26.

<sup>51</sup> Поставщики продукции, оборудования, транспорт и логистика, образовательный сектор и т. д.

- проведение мероприятий, способствующих коммуникации внутри кластера (организация конференций, семинаров, рабочих групп, создание специализированных Интернет-ресурсов);
- стимулирование кооперации между предприятиями кластеров: оказание поддержки проектам, выполняемым коммерческими консорциумами;
- стимулирование выработки субъектами кластера общего видения или стратегии развития кластера, при этом в качестве инструментов стимулирования возможно использование системы субсидий и грантов (субсидий, рассматриваемых как гранты);
- содействие реализации проектов, направленных на повышение конкурентоспособности и рост эффективности взаимодействия предприятий и организаций (содействие предоставлению консультационных услуг, внедрению и новым стандартам качества и т. д.);
- стимулирование развития рынка труда и образовательных услуг, обслуживающих предприятия кластеров; для этого возможна организация соответствующих отделений и курсов на базе существующих профессиональных учебных заведений начальной и средней ступени.

### **Земельная политика**

**На данном этапе реализуемая земельная политика основывается на следующих элементах:**

- Четкое функциональное зонирование, определенное генпланом. Функциональное зонирование предполагает разделение городских территорий на жилые, общественные, производственные и т. д. Монофункция пространства обуславливает неэффективность ее использования.
- Распределение участков под освоение и редевелопмент через систему аукционов, ориентированных в первую очередь на получение максимальной прибыли от продажи участка. Концепция развития участка и влияние проекта на городскую среду при аукционной системе имеет меньшее значение.
- Правила землепользования и застройки (ПЗЗ) являются одним из основных инструментов развития городских территорий. Однако ПЗЗ не содержат требований к жилой застройке, никак не регламентируя ее параметры, что способствует тиражированию типовой застройки по устаревшим технологиям.

Определение стратегии развития города и связанная с этим реализация масштабных проектов нового качества актуализируют новые основания для проведения земельной политики. В первую очередь это касается территорий, выбранных для реализации стратегических проектов, но также актуально и для всей территории города в целом.

**В основу новой земельной политики должны лечь следующие элементы:**

- Стратегические проекты, формирующие качественно новую городскую среду.
- Градостроительная документация, обеспечивающая реализацию стратегических приоритетов.

**Для реализации новой земельной политики потребуется:**

Изменение градостроительной документации.

Введение дополнительных условий при выделении земельных участков.

Изменение налоговой политики.

Разработка требований к реализуемым проектам в части:

- качества недвижимости, возводимой в рамках проектов;
- архитектурных концепций;
- состава инвесторов;
- состава резидентов.

### **Изменение требований к градостроительной документации**

Изменение подходов к развитию городов диктует и необходимость модернизации системы градостроительного проектирования. В современных реалиях градостроительное проектирование должно быть подчинено стратегии развития территории, быть инструментом по реализации стратегических приоритетов.

В первую очередь данное положение касается генерального плана, который должен стать проекцией стратегии на территории города.

Значительные изменения должны претерпеть Правила землепользования и застройки, и в первую очередь в отношении приоритетных участков для освоения. Приоритетные участки для освоения призваны создать опорный каркас города, задать структуру: сформировать городской центр и подцентры. Этим обуславливается принципиальная важность задействования именно этих участков под размещение именно этих объектов, что должно быть зафиксировано в ПЗЗ.

Другой аспект, который должен быть отражен в новых ПЗЗ, – переход от монофункциональности к полифункциональности городских территорий.

Полифункциональное городское пространство<sup>52</sup>. Специализация, ориентация на продукты и услуги, разделение функций, как в социуме, так и в городском землепользовании, привели к возникновению урбанистической структуры, напоминающей разветвленное дерево. Когда возникают новые проблемы или задачи, образуются новые ветви. Это провоцирует активизацию суточной миграции и приводит к необходимости постоянно перевозить товары с одного места на другое. Апробированная в истории модель, способная справиться с подобной проблемой, – средневековый город, где многие социальные функции могут происходить в одном месте и в одно время. Картина такого урбанизма подходит постоянно меняющемуся современному образу жизни. Совмещение различных подходов к времяпрепровождению и, с другой стороны, новейшие информационные и коммуникационные технологии создают альтернативное четырехмерное пространство, которое работает 24 часа в сутки 7 дней в неделю: производя, обслуживая, торгуя и собирая вместе горожан, не привязанных к каким-то районам, чувствующих себя дома повсюду. Города – это, по сути, те же самые полифункциональные центры, только двери у них всегда открыты. Адекватные плотность и численность населения, обеспеченность услугами на небольших территориях, хорошо работающий общественный транспорт и функциональная гибкость, – вот те черты, которые стоит добавить к характеристикам устойчивости городской среды.

#### **Введение дополнительных условий при выделении земельных участков**

- Участки под реализацию заявленных проектов должны выдаваться единым лотом. Это обеспечивает единство управления и исполнения проекта.
- В конкурсе должны принимать участие консорциумы, состоящие из девелоперов и архитекторов.

#### **Налоговая политика**

Управление земельными активами должно осуществляться и в рамках бюджетной политики. Инструментами здесь может служить дифференциация налога на недвижимость, земельного налога, а также дифференциация при определении кадастровой стоимости земли. Эти меры будут способствовать увеличению инвестиционной привлекательности города.

#### **Разработка требований к реализуемым проектам**

**Качество недвижимости**, возводимой на территории города, должно соответствовать общепринятой международной классификации. В первую очередь это касается недвижимости, возводимой в рамках стратегических проектов.

**Архитектурная концепция.** Ключевым требованием к объектам, реализующим стратегические приоритеты, является высокое качество как проекта, так и архитектурной концепции. Именно это способно обеспечить качественное изменение как городской среды, так и наполнение городской жизни. Это обуславливает необходимость введения процедуры архитектурных конкурсов. Состав участников должен обсуждаться для каждого проекта в отдельности.

---

<sup>52</sup> Источник: М. Раутиола, «Проект Балтия», №1 2008.



## **Новые технологии управления**

### **Повышение эффективности муниципальных услуг**

Целью повышения качества управления и эффективности муниципальных услуг является создание в Сургуте безбарьерной, комфортной среды для представителей бизнеса и населения.

- Аудит эффективности бюджетных программ. Он включает помимо финансового аудита публичную оценку экономичности, производительности и результативности использования государственными органами ресурсов, а главное, качества оказываемых публичных (муниципальных) услуг. Административный аудит также предназначен для усовершенствования бюджетных программ.<sup>53</sup>
- Аудит эффективности государственного управления в экономической сфере: составление реестра государственных и муниципальных услуг, их стандартизация и согласование с административными регламентами, определение количественных индикаторов результативности.
- Рассмотрение возможности передачи выполнения бюджетных услуг на аутсорсинг профессиональным ассоциациям. Учитывая то, что возможности бюджетного финансирования строительства объектов социальной инфраструктуры ограничены, необходимо привлечение бизнеса в эту сферу. Коммерциализация сферы муниципальных услуг, помимо повышения обеспеченности населения услугами, будет иметь ряд эффектов:
  - Конкуренция как между предприятиями частного бизнеса, так и между частными и государственными учреждениями приведет к повышению качества оказываемых услуг.
  - Диверсификация городской экономики и развитие малого и среднего бизнеса.

### **Электронный город**

Разработка программы развития и проект электронного межведомственного оборота в социальной сфере и бюджетном секторе.

«Умная» социальная инфраструктура:

- Здоровье. Банк данных /электронная история здоровья/ удаленное оказание медицинских услуг (домашний виртуальный доктор, удаленная диагностика и теле-операции)/ индивидуальный дизайн медикаментов и лечения/ планирование здорового образа жизни / «умные лекарства» (smart drugs)<sup>54</sup>.
- Образование. Удаленное (виртуальное) обучение / системы управления знаниями / обучение в течение всей жизни (life-long education).
- «Умная» безопасность и охрана порядка. Единые системы банков данных / электронный паспорт/ профиль жителя / удаленные системы наблюдения и быстрое реагирование / GPS-навигация сил обеспечения правопорядка / визуализация информации и быстрый автоматизированный поиск и анализ информации. Электронное правительство. Электронный документооборот и банк данных / диджитализация управления.

### **Внедрение частно-государственного партнерства**

В последние годы в стране активизировалась институционально-правовая деятельность, направленная на оформление применения механизмов государственно-частного партнерства для реализации крупных стратегических проектов. Сферы деятельности, в которых Правительство РФ планирует развивать

<sup>53</sup> В качестве инструмента оценки бюджетных программ, например, в США используется рейтинг оценки программ (PART). Он базируется на статистической отчетности о ходе программ, но формируется в результате экспертного опроса по формализованным критериям эффективности реализации программы и ее управления. По итогам обобщения данных опроса определяется рейтинг программ: они подразделяются на две основных категории – выполняемые и не выполняемые. Формализованная оценка бюджетных программ позволяет повысить эффективность государственного управления, направить бюджетные средства на решение наиболее значимых социальных проблем, а также получить объективную оценку деятельности конкретных органов исполнительной власти. Рейтинг позволяет принять решение о продолжении или завершении бюджетной программы. Причем в случае продолжения программы для нее формулируются рекомендации по совершенствованию.

<sup>54</sup> Smart drugs - это группа медицинских ненаркотических препаратов, которые улучшают деятельность человеческого организма до верхнего предела, определенного природой.

государства: строительство и эксплуатация дорог, портов, трубопроводов, проекты в области ЖКХ.

В крупных проектах государство, как правило, берет на себя инфраструктурные объекты – ЛЭП, автодороги, мосты, железнодорожные ветки, нефтепроводы и продуктопроводы, причалы и обустройство акватории. Кроме того, в рамках партнерства государство/муниципалитет может заниматься выделением земли, подготовкой участка к инвестициям и организацией режима особого благоприятствования в виде всевозможных преференций. Задача бизнеса – строительство собственно объектов: производственных, инновационных и технико-внедренческих предприятий, складских помещений и сервисных транспортно-логистических центров и т. д.

В Сургуте механизмы частно-государственного партнерства могут быть применены при реализации проектов в сфере современной производственной инфраструктуры, развития системы образования, обустройства территории в целях жилищного строительства, развития сферы городских услуг.

### **Культурная политика**

Современная культурная политика, как правило, имеет два вектора развития: один направлен на удержание (поддержку) традиционных культурных институций – в рамках существующих муниципальных полномочий. Второй вектор направлен на приобретение развитие новых деятельности, форм, методов работы. Основные направления культурной политики:

Работа с культурными институциями:

- Реализация культурной политики в части развития культурно-досуговой деятельности и народно-художественного творчества, сохранения историко-культурного наследия, развития музейного дела, развития библиотечного дела, развития художественного образования и поддержки профессионального искусства.
- Повышение эффективности функционирования объектов культурно-досуговой деятельности, внедрение результативно-ориентированного подхода.
- Стимулирование внедрения инновационных технологий развития культурно-досуговыми организациями, инициирование разработки стратегий развития субъектами культурно-досуговой деятельности.
- Развитие, культивирование существующей специализации – поддержка наиболее развитых из сложившихся, или имеющих предпосылки к развитию, перспективных видов деятельности – создание школы, традиции (что во многом обеспечивается наличием учителя, мастера). Примером сложившихся успешных деятельности в Сургуте могут служить мода и дизайн, изобразительные искусства, в том числе в новой ипостаси – граффити.

Формирование активного социума:

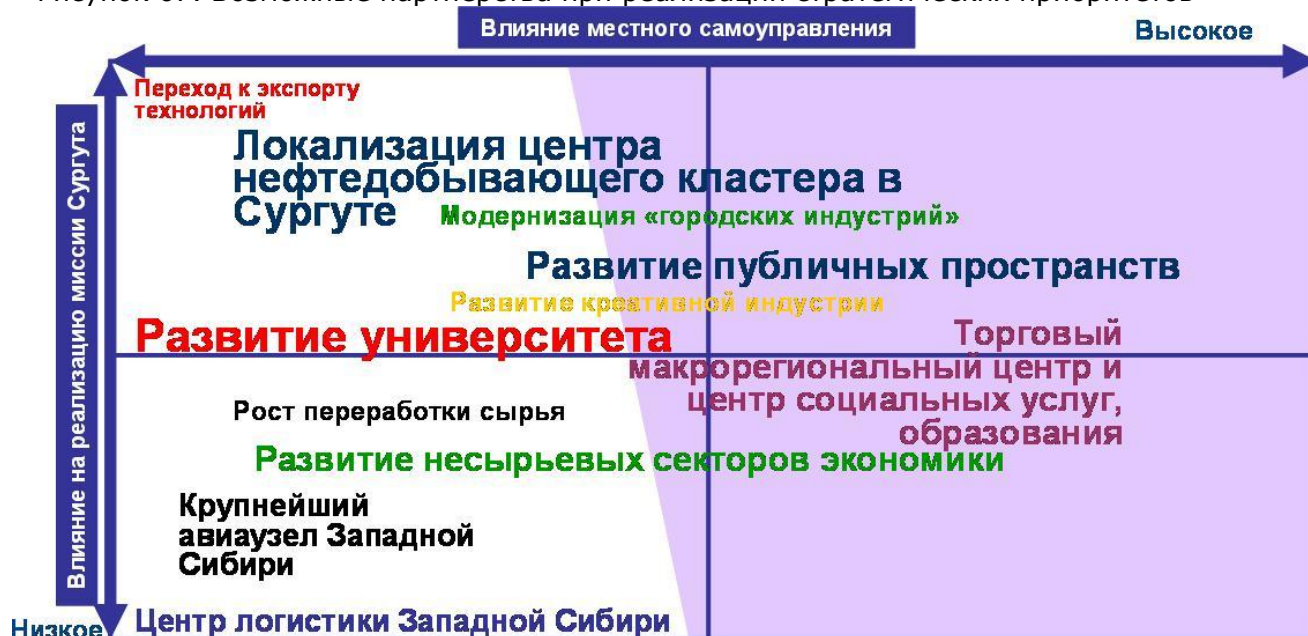
- Целенаправленная и последовательная работа по созданию условий для формирования институтов гражданского общества через систему местного самоуправления. Основным критерий оценки этой деятельности – повышающийся уровень участия представителей общественности в разработке, обсуждении и реализации проектов и программ стратегического развития, рождение и позиционирование городской элиты.
- Разработка и запуск городских программ, формирующих активную жизненную позицию населения. В частности, улучшение здоровья жителей города не должно возлагаться исключительно на медицинские учреждения – речь идет, прежде всего, о привнесении в общественное сознание ценностей здорового образа жизни, возрождение и укоренение семейных традиций.
- Внедрение элементов соревновательности: проведение конкурсов и программ поиска и поддержки талантов. Эти программы позволяют в значительной степени стимулировать жизненную активность населения. При этом важным аспектом реализации подобных программ является их направленность не на единицы талантливых и одаренных, а на широкие массы, побуждая их к деятельности, активизируя их творческие, организаторские, коммуникативные и другие способности.

- Внедрение инновационных форм и методов работы с молодежью<sup>55</sup>, ориентированных на вовлечение молодежи в креативные виды деятельности, способствующие раскрытию творческих способностей и самореализации.

## Предложения по реализации стратегических приоритетов

Для реализации стратегических приоритетов возможен различный набор участников, а также источников финансирования.

Рисунок 67. Возможные партнерства при реализации стратегических приоритетов



Источник: ЦСР «Северо-Запад»

С помощью муниципальных программ и проектов возможно развитие следующих направлений:

- Реорганизация городского пространства (территориальное планирование и градостроительное регулирование, городской дизайн).
- Качество муниципальных услуг, «электронный город».
- Рост качества городского управления.

Использовать механизм частно-государственного партнерства, а также реализовывать совместные для различного уровня бюджетов программы и проекты возможно в следующих направлениях:

- Инвестиционный маркетинг (привлечение инвесторов, подготовка площадок под застройку, налоговые и пр. льготы).
- Кластерная политика, развитие кластера креативной индустрии, торговли и развлечений.
- Инновационно-технологический рост (технопарк, университет).
- Инфраструктурное развитие (транспорт, коммунальная система, связь).

Мероприятия по реализации стратегических приоритетов выкладываются в «дорожную карту», определяющую программы, проекты, сроки запуска, внешний контекст, а также качественные характеристики, которые должен приобрести город в результате запуска проектов.

<sup>55</sup> Молодежь является одной из приоритетных категорий населения, на которую направлены приоритетные проекты стратегии. Целью молодежной политики в городе должно стать создание условий для успешной социализации и эффективной самореализации, развитие потенциала молодежи и его использование в интересах инновационного развития города.

Рисунок 68. Дорожная карта реализации стратегии

**Инфраструктурное развитие: инновационные инфраструктуры (I поколение), ресурсосбережение**

**Инвестиционный маркетинг** (подготовка площадок под деловой квартал, технологические и промышленные парки, жилье нового качества, логистику)

**Поддержка реализации федеральных и окружных программ** (развитие Университета, Технопарк/филиал технопарка, Транспортные проекты (авто-, авиа-, ж/д))

**Программа развития кластеров (креативные индустрии, сфера услуг, пищевая промышленность и т.д.)**

**Программа модернизации центра**

**Программа содействия инновациям (I поколение)**

Действия  
Администрации

**Инфраструктуры, сберегающие здоровье, экологичная среда**

**Жилье нового поколения**

**Ресурсопроизводящий город**

**Электронный («умный») город: электронные системы в управлении, образовании, здравоохранении, т.д.**

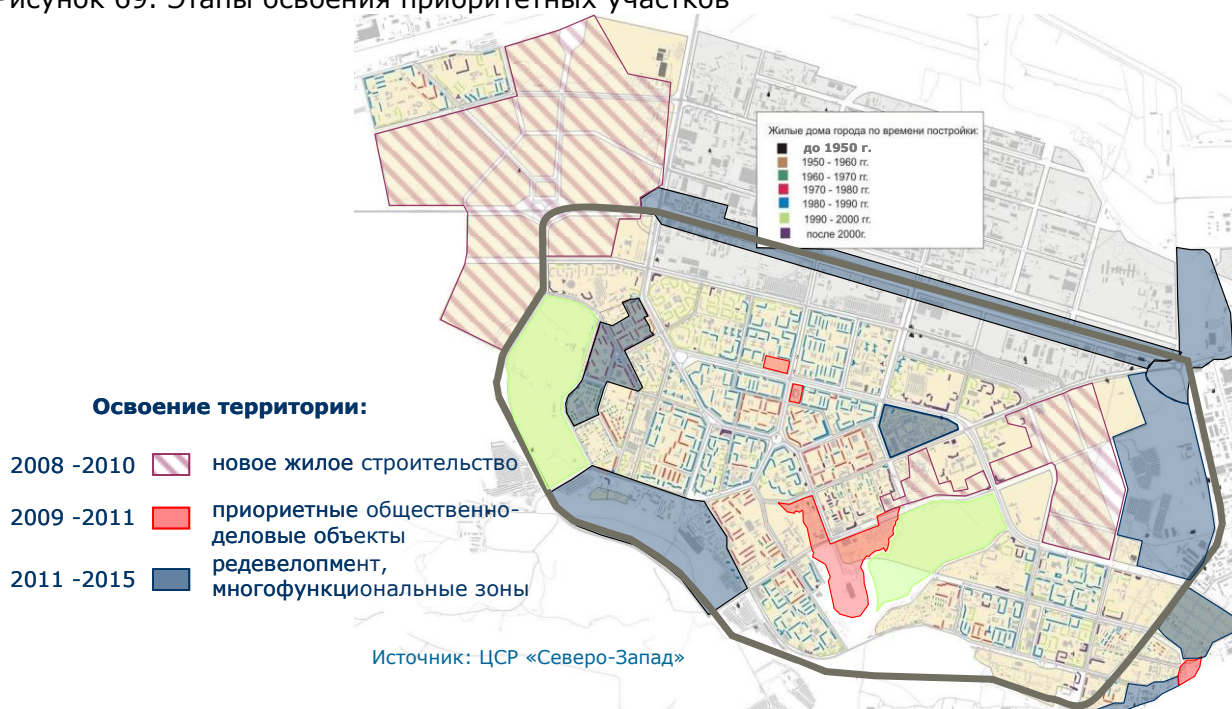
**Управление талантами, программы привлечения талантов**



**Трансформация городского пространства Сургута**

Масштабность проекта – формирование современного города на базе Сургута – предполагает поэтапность.

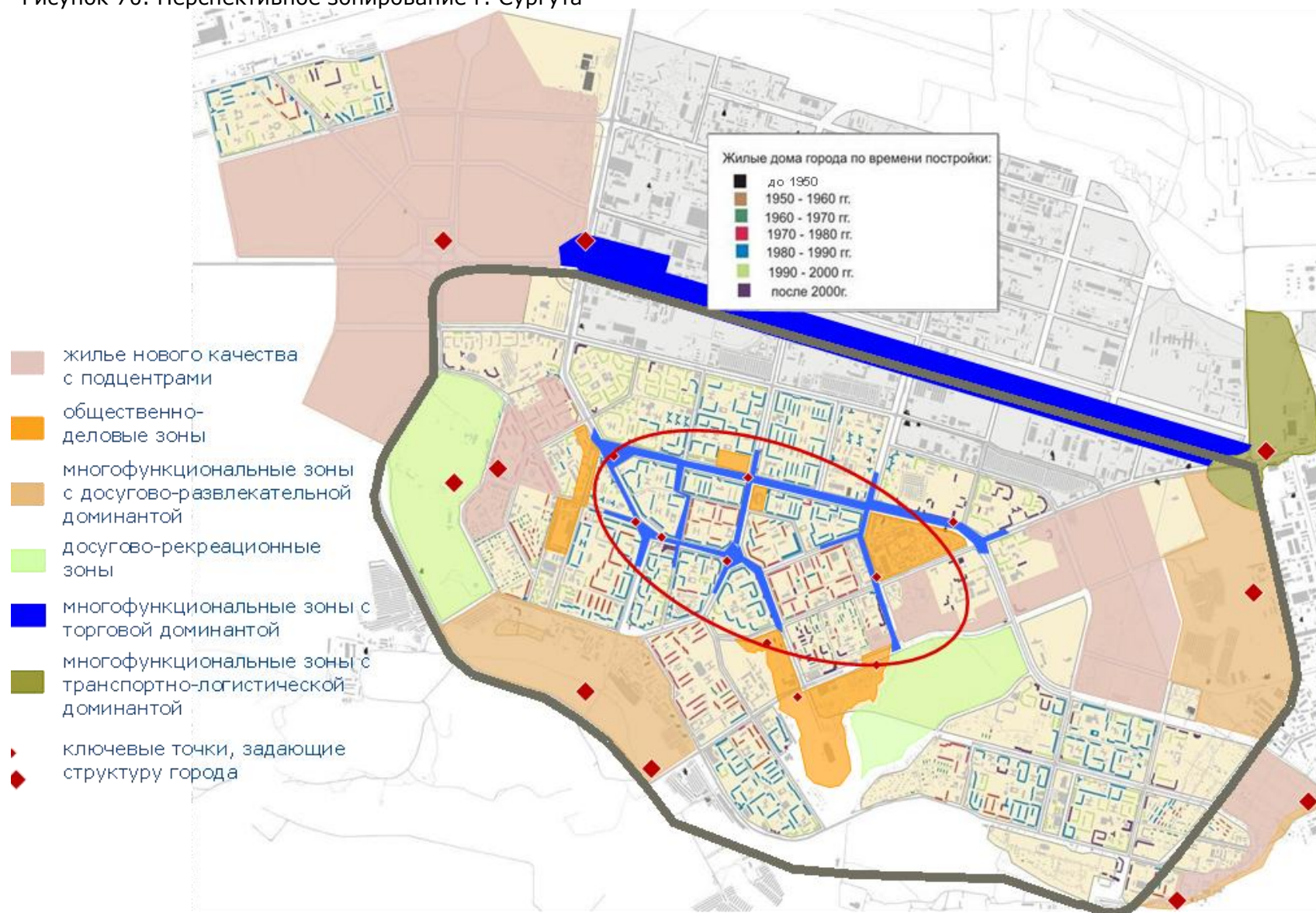
Рисунок 69. Этапы освоения приоритетных участков



На первом этапе должны быть запущены отдельные знаковые проекты, которые создадут внятную структуру города: каркас опорных точек, центр и подцентры, а также запустят качественные изменения городской среды. На втором этапе должно произойти дооформление всей территории города «в плановом порядке» путем нового строительства, реконструкции и реконцепции городского пространства.



Рисунок 70. Перспективное зонирование г. Сургута



Источник: ЦСР  
«Северо-Запад»



## Приложения

### Приложение 1. Требования к объектам офисной недвижимости

<b>Инфраструктура бизнеса</b>					
<b>Офисный (бизнес-центр)</b>	<p><b>Оптимальная площадь</b> – 10–20 тыс. кв. м.</p> <p><b>Список основных требований к офисам:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высококачественная стандартная отделка, современные системы инженерного оборудования здания, включая BMS (Система управления зданием).</li> <li>• Профессиональное управление зданием.</li> <li>• Хорошее расположение здания в границах офисного района, удобный подъезд и транспортное сообщение.</li> <li>• Система кондиционирования: не ниже 2-трубной либо соответствующий ей аналог.</li> <li>• Подвесные потолки.</li> <li>• Высота от пола до подвесного потолка в среднем 2,7 м.</li> <li>• Эффективная открытая планировка этажа (конструкция с несущими колоннами).</li> <li>• Трехсекционный короб для электрического, телефонного и компьютерного кабелей либо фальшпол (или возможность его установки).</li> <li>• Современные, высококачественные окна, их рациональное расположение.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расположение в административно-деловом центре города или локальных подцентрах.</li> <li>• Размещение в зоне с хорошей транспортной доступностью и приближенностью к местам массовой жилой застройки.</li> <li>• Непосредственная близость к основным городским транспортным магистралям (автомобильным, общественному транспорту, скоростные магистрали).</li> <li>• Непосредственное размещение среди соответствующих (функциональных и имиджевых) объектов городской среды (деловые, торгово-развлекательные, парковые зоны и т. д., а не в близости от работающих заводов, кладбищ, свалок...) – значимость фактора «вида из окна».</li> </ul>	<p><b>Стоимость строительства бизнес-центров</b> (с учетом стоимости земли и всех обременений):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Класс А – редко превышает \$2000 за кв. м.</li> <li>• Класс В – \$1000–1500 за кв. м.</li> </ul> <p><b>Окупаемость бизнес-центров:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимальная – 5–7 лет.</li> <li>• Класс А – 4–6 лет.</li> <li>• Класс В – 3–4 года.</li> </ul>	<p>Потребность в офисных помещениях определяется исходя из (среднеевропейской) нормы 2 –3 кв. м на 1 жителя и в среднем 14 кв. м на одного офисного работника.</p> <p>В Сургуте – 0,19 кв. м (всех офисных площадей) на человека и 0,45 кв. м на каждого работника организаций. Таким образом, перспективную нормативную потребность города в офисных площадях можно оценить на уровне 400–450 тыс. кв. м.</p>	<p>В Сургуте приоритетно размещение в формате многофункциональных центров.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Современные высокоскоростные лифты с периодом ожидания не более 30 секунд.</li> <li>• Подземная парковка.</li> <li>• Качественные материалы в отделке помещений общего пользования.</li> <li>• Соотношение парковочных мест (наземных и подземных) не менее 1 места на 100 кв. м. арендуемой площади здания.</li> <li>• Фактор потерь (соотношение используемой и арендуемой площадей) не более 12%.</li> <li>• Качественный провайдер телекоммуникационных услуг в здании.</li> <li>• Два независимых источника электроснабжения или наличие источника бесперебойного питания; (мощность электроснабжения для низковольтных сетей арендатора должна быть не менее 50 Вт на 1 кв. м полезной площади + 20 Вт, дополнительно выделенных для освещения).</li> <li>• Допустимая нагрузка на межэтажные перекрытия: 400–450 кг на 1 кв. м.</li> <li>• Современные системы безопасности и контроля доступа в здание.</li> <li>• Кафетерий/столовая для сотрудников и другие удобства.</li> <li>• Глубина этажа от окна до окна не более 18–20 м.</li> </ul> <p><u>Офисное здание класса А:</u> должно соответствовать или превышать установленный минимум в 16 из 20 вышеперечисленных стандартных критериев. <u>Офисное здание класса В:</u> должно соответствовать</p>				
--	--	--	--	--	--

	<p>не менее чем 10-ти из 20-ти приведенных критериев.  <i>Источник: Московский исследовательский форум (в составе Colliers International, Jones Lang LaSalle, Noble Gibbons / CB Richard Ellis, Stiles &amp; Riabokobylko / Cushman &amp; Wakefield Healey &amp; Baker).</i></p>				
<p><b>Деловой квартал (район)</b></p>	<p><b>Объем застройки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Якорные объекты: штаб-квартиры крупных корпораций, бизнес-центры.</li> <li>• Наличие торгово-развлекательных объектов.</li> <li>• Многофункциональность (mixed use) застройки.</li> <li>• Размещение крупных выставочных, культурно-развлекательных (музеи, галереи, центры, экотариум) и спортивных объектов.</li> <li>• Наличие паркового ансамбля, системы зеленых насаждений, и/или водных объектов (искусственных и естественных).</li> <li>• Инфраструктура гостеприимства, туризма (гостиницы 3*-4*) и общественного питания (кафе и рестораны).</li> <li>• Система подземных парковок на десятки тысяч автомобилей.</li> </ul> <p><b>Историко-архитектурный и культурный контекст:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Район должен отвечать актуальным и перспективным потребностям города в объектах недвижимости делового и общественного назначения.</li> <li>• Концепция должна подчеркивать включенность в общий историко-архитектурный, культурный и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Площадь территории – 100–600 га.</li> <li>• Наличие системы связывающих транспортных коридоров – мультимодальная транспортная инфраструктура, способная обеспечивать надежное (несколько альтернатив) и быстрое сообщение с: <ul style="list-style-type: none"> <li>1) историческим центром города (10–20 мин.);</li> <li>2) инфраструктурой внешнего пассажирского транспорта – аэропортом (20–35 мин.), ж.д. (10–20 мин.), паромным терминалом;;</li> <li>3) доугими значимыми деловыми кварталами города (15–25 мин.);</li> <li>4) жилыми районами с преимущественной застройкой класса элит и бизнес (менее 1 часа), а также с важными пригородами (развитыми субурбиями) (менее 1,5 часов).</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Мировой опыт:</b>  <i>Défense</i> (деловой район в Париже),  <i>Songdo City</i> (новый деловой город в Корее, в 40 км от Сеула),  <i>Canary Wharf-Docklands</i> (зона редевелопмента старого порта Лондона).</p> <p><b>Российский опыт:</b>  <b>«Москва-Сити»</b> (участок – 100 га (60 га – новая застройка); более 4,2 млн.кв. м площадей; вложения – более \$12 млрд).  <b>«Екатеринбург-Сити»</b> (инвестиции – \$400 млн; 8 га; 500 тыс. кв. м + 200 тыс. кв. м.паркинга; 5 высотных зданий).  <b>«Иркутск-Сити»</b> (10 га; 34 здания от 5 до 20 этажей; 230 тыс. кв. м. качественных площадей).  <b>«Уфа-Сити»</b> (\$400</p>		<p>В Сургуте приоритетно размещение в формате многофункциональных центров с различной специализацией.</p> <p>Совмещение в рамках делового квартала следующих функций:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Гостиничная (3*-4*).</li> <li>• Жилая (жилье бизнес-класса, апартаменты).</li> <li>• Развлекательная (кафе, рестораны среднего и высокого класса).</li> <li>• Культурная (культурный объект городского масштаба).</li> </ul>

	<p>функциональный контекст «ткани» города.</p> <p><b>Инженерные инфраструктуры:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Телекоммуникации – централизованная система спутниковой связи, подключение к оптоволоконной магистрали, система беспроводной Интернет-связи Wi-Fi или WiMAX на территории всего делового центра.</li> <li>• Высококачественные инфраструктуры ЖКХ.</li> <li>• Система уличного видеонаблюдения и комплексная система безопасности.</li> </ul>		<p><i>млн, 250 тыс. кв. м; площадь зданий 300 тыс. кв. м.).</i></p>		<p>«Ядро центра» от реки Сайма на западе, юге и востоке, на севере участок ограничивается ул. Университетской, пр. Ленина, а также бульваром Свободы и сквером Старожилов Сургута.</p>
--	--	--	---	--	--

## Приложение 2. Требования к объектам жилой недвижимости

	Требования к проекту	Требования к размещению	Стоимость проекта, окупаемость (по кейсам)	Потребности Сургута/ Обоснование необходимости	Возможности размещения в Сургуте
<b>Многофункциональные комплексы с доминированием жилой функции</b>	<p>Общие требования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Совмещение в рамках проекта нескольких функций: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ жилая,</li> <li>○ деловая,</li> <li>○ развлекательная,</li> <li>○ культурная,</li> <li>○ социальная.</li> </ul> </li> <li>• Высокое качество архитектурных проектов.</li> <li>• Совмещение в рамках одного проекта жилья нескольких ценовых сегментов, желательно наличие социального жилья.</li> <li>• Различная этажность и плотность застройки.</li> <li>• Отстроенная система логистики, разведение антропопоток в жилую и нежилую части объекта.</li> <li>• Обеспечение объекта парковочными местами с учетом максимальной загрузки всех функциональных частей объекта.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Петровский арсенал» (Петербург) всего 148 тыс. кв. м., доминирующая жилая функция – 90 тыс. кв. м, бизнес- или премиум-класс. Инвестиции в проект – \$300 млн.</li> <li>• Clover Plaza (Петербург), всего – 366 тыс. кв. м, преобладающая жилая функция – 90 тыс. кв. м. Стоимость проекта оценивается в \$0,5 млрд.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жилая обеспеченность выше, чем в среднем по России (20 м. против 18 м.), однако далека от европейского уровня (от 40 м.)</li> <li>• Формирование современного городского пространства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготавливаемые участки вне существующей застройки (35–45, 30–32, 19–20 микрорайоны).</li> <li>• Реконструкция существующих кварталов (большая часть города).</li> </ul>

<p><b>Элитная жилая недвижимость</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуальный архитектурный проект высокого качества.</li> <li>• Количество квартир – до 150.</li> <li>• Высокое качество окружающего городского пространства, видовые характеристики, ландшафтный дизайн.</li> <li>• Однородный социальный и имущественный состав населения.</li> <li>• Наличие управляющей компании, профессиональное управление зданием.</li> <li>• Оснащение высокотехнологичными системами, «умный дом».</li> <li>• Система безопасности: видеонаблюдение по всему периметру здания и придомовой территории.</li> <li>• Наличие автономных источников электро- и теплоснабжения.</li> <li>• Основной материал стен – кирпич.</li> <li>• Использование во внутренней отделке натуральных материалов.</li> <li>• Квартиры средней и большой площади.</li> <li>• Возможность</li> </ul>	<p>Местоположение: исторический центр, историческая городская среда.</p> <p>Водная линия: побережья рек, озер, искусственных водоемов.</p> <p>Экологически чистый ближний пригород.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Петербург: элитное жилье по проекту «Строймонтажа» ул. Эсперова, 16/23. Элитный комплекс будет включать всего 28 квартир общей площадью 5 тыс. кв. м. Сдача объекта – конец 2009 г. Объем инвестиций – около \$50 млн.</li> <li>• Проект «Морской- 28» (Петербург) строительство 5–7-этажного элитного жилого здания. Общая площадь дома составляет 16,3 тыс. кв. м. Площадь 86 квартир – от 60 до 190 кв. м. Общая стоимость проекта оценивается в \$22 млн.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Полное отсутствие недвижимости подобного класса в городе.</li> <li>• Наличие неудовлетворенного спроса (управленцы высшего звена, топ-менеджеры крупных компаний, представители бизнеса).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Размещение в рамках многофункциональных проектов соответствующего класса: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ деловой квартал,</li> <li>○ городская развлекательная зона между Набережным проспектом и объездной автодорогой.</li> </ul> </li> <li>• Водная линия: размещение на обустроенной набережной в районе бывшего речного порта и рыбного завода.</li> </ul>
--	---	---	---	---	--



	<p>свободной планировки внутреннего пространства квартир.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие пространств общего пользования: переговорные комнаты, холл для приема гостей и т. д.</li> <li>Наличие сервисных инфраструктур: фитнес-центр, салон красоты и т. д.</li> </ul>				
<b>Жилая недвижимость эконом-класса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хорошая транспортная связность с городским центром и ключевыми точками города.</li> <li>Система безопасности: наличие домофона, консьерж.</li> <li>Благоустроенное придомовое пространство, наличие детских площадок, выделенных мест для автопарковки.</li> <li>Наличие микрорайонных рекреационных зон.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Жилье данной степени комфорта составляет значительную часть городской застройки, поэтому располагается повсеместно.</li> <li>При этом не исключается участие жилых модулей эконом-класса в проектах с доминирующей более высокой степенью комфорта жилых объектах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В рамках проекта «Балтийская жемчужина» (Петербург) будет построено более 1 млн. кв. м жилья. Общий объем инвестиций в проект – \$2 млрд.</li> <li>Проект «Новый Оккервиль» (Петербург), площадь жилищной застройки составит 800 тыс. кв. м, (рассчитано на 26 тыс. жителей). Стоимость проекта оценивается в \$ 1.56 млрд.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Жилая обеспеченность выше, чем в среднем по России (20 кв. м. против 18 кв. м.), однако далека от европейского уровня (от 40 кв.м.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подготавливаемые участки вне существующей застройки (35–45, 30–32, 19–20 микрорайоны).</li> <li>Реконструкция существующих кварталов (большая часть города).</li> </ul>

### Приложение 3. Требования к общественным пространствам

	Требования к проекту	Требования к размещению	Стоимость проекта, окупаемость (по кейсам)	Потребности Сургута / Обоснование необходимости	Возможности размещения в Сургуте
Городские пространства					
Торговые коридоры	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обязательные группы арендаторов: <ul style="list-style-type: none"> <li>операторы, розничной торговли,</li> <li>общепит,</li> <li>развлечения,</li> <li>банки.</li> </ul> </li> <li>«Баланс» ценовых сегментов (уровень кафе соответствует уровню магазинов и пр.).</li> <li>«Фасадная линия».</li> <li>Пешеходный масштаб улицы.</li> <li>Достаточная площадь и специальная планировка помещений, возможность пробивки витринных окон и расположение входа с улицы.</li> <li>Проектируемый % свободных площадей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Близость людских потоков.</li> <li>Транспортная доступность и интенсивность транспортных потоков.</li> <li>Функциональное назначение окружающей застройки, прежде всего близость жилой застройки.</li> <li>Первые этажи зданий должны быть приспособлены под открытие магазинов<sup>56</sup>.</li> <li>Социальный статус окружения.</li> <li>Наличие парковки и подъездных</li> </ul>		<p>Спрос на ритейл-стрит<sup>57</sup> генерируется крупными брендами, для которых размещение магазинов на центральных улицах является единственной возможностью присутствия в городе по причине отсутствия профессиональных торговых центров. Требуется разработка системы развития торговых зон в целом по городу. Кроме того, если часть улиц будет закрыта для транспорта и превращена в пешеходные, нужно продумать объездные пути без ущерба для движения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сформировавшиеся исторически «главные улицы» (новые стрит-ритейл возможны только в их близости).</li> <li>Основные транспортные магистрали, соединяющие центральные районы (места приложения труда) и жилые районы.</li> <li>Новые торговые</li> </ul>

<sup>56</sup> В западных городах почти все здания центральной части города возводились с учетом того, что первые этажи будут отданы под торговые залы.

<sup>57</sup> Небольшие помещения формата стрит-ритейл сегодня занимают примерно 20% от всего рынка коммерческих площадей в Москве.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не более 6–7%.</li> <li>Возможность использования соседства.</li> <li>Профессиональное управление (специализированные УК) .</li> </ul>	путей.			улицы могут появиться в результате комплексной ревитализации ветхих кварталов.
Пешеходные улицы и площади	<ul style="list-style-type: none"> <li>Демократичность.</li> <li>Единый комплексный проект (витрины и элементы культуры должны вплестаться в единую концепцию), средовое проектирование.</li> <li>Уникальные элементы дизайна и архитектуры, привлекательные объекты.</li> <li>Антропоморфное пространство, отсутствие или существенное ограничение транспорта.</li> <li>«Фасадная линия».</li> <li>Культурно-рекреационное обустройство.</li> <li>Возможна планировка отдельными зонами (коммерция, отдых, развлечения, прогулочная зона), возможность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пешеходная доступность, близость людских потоков.</li> <li>Близость транспортного узла, интенсивность транспортных потоков.</li> <li>Неширокие улицы вокруг.</li> <li>Окружающие улицы должны «вести» к улице или площади, (визуальная доступность ключевых элементов и пр.).</li> </ul>	<p>Стоимость аналогичных проектов :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Реконструкция главной площади г. Астрахани составила 300млн.руб.</li> <li>Реконструкция площади перед зданием Красноярского ж.д. вокзала (2004 год) 9,5 тыс.кв.м -150млн.руб.</li> <li>Реконстру</li> </ul>	<p>Публичные зоны организуются с целью:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>развивать местную экономику (малое предпринимательство, повышение стоимости земли и недвижимости),</li> <li>культивировать идентичность сообщества (к примеру, экспонирование элементов местной культуры),</li> <li>способствовать социальным контактам людей,</li> <li>привлекать разнообразных посетителей (демократичность),</li> <li>обеспечивать ощущение комфорта среды.</li> </ul>	

	<p>текущего «моделирования» – изменение функций различных зон в зависимости от сезона и по необходимости (установка сцен и пр.).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Круглосуточная доступность (кроме того, некоторые заведения могут работать круглосуточно), освещенность.</li> <li>• Привлекательность в любой сезон<sup>58</sup>.</li> </ul>		<p>кция Сенной площади в СПб стоила ок. 1 млрд руб. (2003 год).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реконструкция Большой Московской ул. и ул. Правды в Санкт-Петербурге составила 138 млн.руб. (в ценах 2004 года).</li> </ul> <p><b>Финансирование</b></p> <p>специальная программа в бюджете города<sup>59</sup>, софинансирование: - региональная</p>		
--	--	--	--	--	--

<sup>58</sup> На Малой Садовой использована система подогрева тротуара.

<sup>59</sup> 2 млрд .рублей. Это лишь 10 В Санкт-Петербурге существует адресная программа по созданию пешеходных зон. В бюджете города на ее реализацию предусмотрено

			<p>программа, возможно привлечение кредитов (ЕБРР, Банк Развития РФ и др.)</p> <p><b>Примеры программ:</b></p> <p>Концепция развития пешеходных территорий исторического центра Санкт-Петербурга.</p>		
Парки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Четко определенные цели парка (могут быть тихими прогулочными зонами или же предназначены для развлечений и активного отдыха).</li> <li>Гибкость функционального использования.</li> <li>Наличие объектов культурно-рекреационного назначения для различных групп людей.</li> <li>Индивидуальность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Близость жилой недвижимости.</li> <li>Близость общественного транспорта – катализатор привлечения посетителей.</li> <li>Наличие парковок.</li> <li>Должны различаться «внутренний парк» и «внешний парк».</li> </ul>	<p><b>Примеры стоимости разбивки и реконструкции парков:</b></p> <p>1. Калининград. Стоимость около \$10 млн (площадь – 7,5 га в центре города) Окупаемость достигает 8 лет.</p> <p>2. Москва</p>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Встроенность» в городскую среду, связь с окружающими пространствами.</li> <li>• Привлекательность в любое время года.</li> <li>• Хорошее управление.</li> <li>• Финансирование из разных источников.</li> </ul>		<p>Студенец – в собственность компании переходит здание усадьбы, в рамках инвестиционной нагрузки инвестор занимается благоустройством парка, площадь которого составляет 16,5 га.</p> <p>3. Омск – Парк 300-летия – 1,7 млн. посетителей в год, 60 га. Вложения в парк составят порядка \$100 млн. Окупаемость составит около 11 лет.</p>		
Развлечения и торговля					
Кинотеатры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Размещение в ТРЦ. Многозальные кинотеатры являются такими же якорями,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кинотеатры одного формата должны располагаться на</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кроме прибыли, кинотеатр увеличивает</li> </ul>	Высокий потенциал. В Сургуте может разместиться (если проводить расчет по	Мультиплексы могут разместиться во всех вновь построенных



	<p>как супермаркеты продовольственных, электронно-бытовых и DIY-сетей<sup>60</sup>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие нового оборудования у киносетей, например формата 4D, объемного звука, спецэффектов.</li> <li>Многозальные кинотеатры (мультиплексы). Как правило, в городских кинотеатрах количество залов ограничивается двумя, иногда — тремя. В ТРЦ обычно работают многозальные кинотеатры.</li> <li>Наличие фудкорта.</li> <li>6-зальный кинотеатр на 800 посадочных мест и с двумя кинобарами будет занимать около 2000 кв. м.</li> <li>Развлекательная зона, включающая игровые автоматы и различные аттракционы, детские комнаты, спортивные</li> </ul>	<p>достаточном расстоянии друг от друга (два зала не должны обладать одинаковой пешеходной доступностью из одной точки).</p>	<p>популярность ТРЦ. Наличие мультиплекса сетевого кинотеатра привлекает в ТРЦ от 3000 до 10000 посетителей ежедневно.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Самые известные сети кинотеатров, работающие на площадях ТРЦ, — «Формула Кино», «Каро Фильм», «Люксор», «Пять звезд», Kinostar De Lux, «Синема Стар», «Синема Парк», «Парадиз», «Киномакс» и др.</li> </ul>	<p>анalogии с крупными городами Сибири, СПб и Москвой) около 6–8 полноценных кинозалов. Поскольку рынок миллионников близок к насыщению, перспективными для строительства кинотеатров становятся региональные центры и крупные города, Сургут среди них за счет высоких доходов населения. Однако рынок пока не готов принять тематические кинотеатры.</p>	<p>(реконструируемых) ТРЦ площадью от 20 000 кв. м.</p>
--	---	--	---	--	---

<sup>60</sup> В настоящее время в Москве функционирует 59 торговых центров, в 26 из них размещаются кинотеатры.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>снаряды.</li> <li>VIP-залы.</li> <li>Дополнительные услуги — вызов официанта и пр.</li> </ul>				
Спортивно - развлекательные комплексы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ кейсов показал, что экономически выгодно сочетать услуги для бизнеса (к примеру, экспоцентр, гостиницы) и населения (аквапарк, арены и концертные площадки, спортивные площадки и клубы), торговые зоны и зона фаст-фуда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Близость к социально плотным пространствам (парк, основные улицы, деловой центр).</li> </ul>			
Торгово-развлекательные центры	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие якорного арендатора (ими могут выступать продуктовые гипермаркеты, гипермаркеты электроники, магазины DIY, кинотеатры, сети магазинов одежды, развлекательные центры).</li> <li>Торговая площадь – не менее трети, но не более 70% всех площадей.</li> <li>Парковка из расчета</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Места пересечения оживленных магистралей.</li> <li>Места с высокой концентрацией объектов розничной торговли (вблизи торговых зон). На более развитых рынках (Москва, СПб) массовые ТРЦ оправданно располагать на окраинах, оставляя</li> </ul>	Срок окупаемости – 6–7 лет.	Если будут реализованы все заявленные уже инвестиционные проекты, количество торговых площадей в городе увеличится с 290 тыс. кв. м. до 500 тыс. кв. м. Однако часть из имеющихся торговых объектов вынуждена будет пересмотреть свой формат. Рост определяется увеличением доходов вкупе с высокой инфляцией (выгоднее тратить, чем копить).	

	<p>1 машино-место на 50–60 кв. м. площадей.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Современное оснащение здания.</li> <li>• Профессиональная концепция проекта, предполагающая наличие развлекательной зоны, фуд-корта и продуктового гипермаркета.</li> <li>• Единое управление.</li> </ul>	<p>концептуальные ТРЦ в центре.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие крупных узлов транспортной инфраструктуры (железнодорожный и автомобильный вокзалы), что обеспечивает интенсивность пешеходного и транспортного потоков.</li> </ul>		<p>Девелоперы «полного цикла».</p> <p>Рынок пока не готов к концептуальным (тематическим) ТРЦ.</p>	
--	--	--	--	--	--

#### Приложение 4. Требования к объектам складской и логистической недвижимости

	Требования к проекту	Требования к размещению	Стоимость проекта, окупаемость (по кейсам)	Потребности Сургута/ Обоснование необходимости	Возможности размещения в Сургуте
<b>Товарораспределительные центры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15–50 тыс. кв. м.</li> <li>• Быть классифицированным в рамках какой-либо системы оценки складской недвижимости. Предусматривать наличие:</li> <li>• до 80% специализированных складских помещений;</li> <li>• наличие адекватной погрузочно-разгрузочной зоны (15%);</li> <li>• наличие офисных площадей (1–2%);</li> <li>• наличие автосервисных площадей (1–2%).</li> </ul>	<p><b>В масштабе города:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Земельный участок 2–10 га.</li> <li>• Находиться в непосредственной близости к транспортным развязкам (автодорогам – кольцевым магистралям, железнодорожным магистралям – контейнерным терминалам; аэропорту, водным магистралям)</li> <li>• Иметь прямой доступ на территорию непосредственно с трассы или по удобным дорогам-сателлитам.</li> <li>• На прилегающей территории должен свободно разъезжаться автотранспорт.</li> </ul>	<p>Минимальная сумма, необходимая для начала работы – \$10–20 млн. Себестоимость строительства в Подмоскowie складского терминала класса В: \$300–\$450 за кв. м, для класса А – от \$450 до \$700. В сумму входят затраты на покупку и оформление прав на землю, строительство здания, подведение коммуникаций, оснащение помещения противопожарной и вентиляционной системами. Дополнительно придется</p>	<p>До 100 тыс. кв. м. качественных площадей (из расчета 1 кв. м. складской площади на 1 жителя).</p>	

	Требования к проекту	Требования к размещению	Стоимость проекта, окупаемость (по кейсам)	Потребности Сургута/ Обоснование необходимости	Возможности размещения в Сургуте
			оплачивать проектировку здания и управление строительством объекта. Стоимость строительных коробок: 6500–12 000 руб./кв. м. (по состоянию на 01.03.2007). (Рабочий проект, изготовление, доставка и монтаж — нулевой цикл, каркас, ограждающие конструкции, окна, двери, внутренние инженерные сети, полы.)		
<b>Транспортно-логистические комплексы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50–150 тыс. кв. м.</li> <li>• На прилегающей к складу территории должен свободно размещаться автотранспорт.</li> <li>• Возможность расширения границ склада для</li> </ul>	<b>В масштабе региона:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расположение в крупном (ведущем) региональном транспортном центре.</li> <li>• Высокий уровень транспортной доступности –</li> </ul>	Себестоимость строительства в Подмоскowie современного складского терминала класса В варьируется от \$300 до \$450 за кв. м, для класса	До 150 тыс. кв. м. качественных площадей (из расчета 1 кв. м. складской площади на 1 жителя).	Участок между Нижневартовским шоссе и ул. Электротехнической.

	Требования к проекту	Требования к размещению	Стоимость проекта, окупаемость (по кейсам)	Потребности Сургута/ Обоснование необходимости	Возможности размещения в Сургуте
	<p>динамично растущих клиентов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Быть классифицированным в рамках какой-либо системы оценки складской недвижимости.</li> </ul> <p>Предусматривать наличие в комплексе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• до 75% специализированных складских помещений;</li> <li>• адекватной погрузочно-разгрузочной зоны (15%);</li> <li>• офисных площадей (5%);</li> <li>• автосервисных площадей (1–2%);</li> <li>• гостиничной зоны (1–2%);</li> <li>• торговой зоны (1–2%);</li> <li>• зоны общественного питания (0,5–1%).</li> </ul>	<p>совмещение и увязка в непосредственной близости нескольких видов объектов транспортной инфраструктуры (авиа, авто, водный, железнодорожный).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий уровень грузо- и пассажирооборота.</li> <li>• Значительный объем розничного рынка в масштабе региона.</li> <li>• Высокий оборот розничной торговли на душу населения.</li> <li>• Динамика развития сетевых предприятий розничной торговли.</li> </ul> <p><b>В масштабе города:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Земельный участок (от 20–50 га, в зависимости от масштаба планируемой территории охвата).</li> <li>• Учитывать возможности всех коммуникационных</li> </ul>	<p>А – от \$450 до \$700. В эту сумму входят затраты на покупку и оформление прав на землю, строительство здания, подведение коммуникаций, оснащение помещения противопожарной и вентиляционной системами. Дополнительно придется оплачивать проектировку здания и управление строительством объекта.</p>		

	Требования к проекту	Требования к размещению	Стоимость проекта, окупаемость (по кейсам)	Потребности Сургута/ Обоснование необходимости	Возможности размещения в Сургуте
		<p>связей логистического центра с существующей транспортной инфраструктурой (в т. ч. учитывать возможность альтернативного сообщения – ж.д., авиа).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Находиться в непосредственной близости к транспортным развязкам (автодорогам – кольцевым магистралям, железнодорожным магистралям – контейнерным терминалам; аэропорту, водным магистралям)</li> <li>• Иметь прямой доступ на территорию непосредственно с трассы или по удобным дорогам-сателлитам.</li> <li>• Иметь хорошую подъездную</li> </ul>			



	Требования к проекту	Требования к размещению	Стоимость проекта, окупаемость (по кейсам)	Потребности Сургута/ Обоснование необходимости	Возможности размещения в Сургуте
		<p>автодорогу с асфальтовым покрытием, по которой могли бы передвигаться еврофуры.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В близости от промышленно-производственной зоны.</li> <li>• Наличие подъездных железнодорожных путей и контейнерного терминала.</li> <li>• Учитывать загруженность въездов в город.</li> <li>• Наличие инженерных сетей (наличие коммуникаций, энергоресурсов и связи).</li> <li>•</li> </ul>			
<b>Логистические парки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 150–600 тыс. кв. м.</li> <li>• На прилегающей к складу территории должен свободно размещаться автотранспорт.</li> <li>• Возможность расширения границ склада для</li> </ul>	<p><b>В масштабе региона:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расположение в крупном (ведущем) региональном транспортном центре (хотя бы для одного вида транспорта).</li> <li>• Высокий уровень</li> </ul>		Потребность не сформирована (из расчета 1 кв. м. складской площади на 1 жителя).	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

	Требования к проекту	Требования к размещению	Стоимость проекта, окупаемость (по кейсам)	Потребности Сургута/ Обоснование необходимости	Возможности размещения в Сургуте
	<p>динамично растущих клиентов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Быть классифицированным в рамках какой-либо системы оценки складской недвижимости.</li> </ul> <p>Предусматривать наличие в комплексе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• до 55–60% специализированных складских помещений;</li> <li>• адекватной погрузочно-разгрузочной зоны (15%);</li> <li>• автосервисных площадей (1–2%);</li> <li>• офисных площадей (5–7%);</li> <li>• производственных площадей (10–15%);</li> <li>• торговой зоны (5–7%);</li> <li>• выставочных площадей (3–5%);</li> <li>• гостиничной зоны (1–2%);</li> </ul>	<p>транспортной доступности – совмещение и увязка в непосредственной близости нескольких видов объектов транспортной инфраструктуры (авиа, авто, водный, железнодорожный).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий уровень грузо- и пассажирооборота.</li> <li>• Значительный объем розничного рынка в масштабе региона.</li> </ul> <p><b>В масштабе города:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Земельный участок (от 20–50 га до 100–150 га).</li> <li>• Учитывать возможности всех коммуникационных связей логистического центра с существующей транспортной инфраструктурой (в т. ч. учитывать</li> </ul>			

	Требования к проекту	Требования к размещению	Стоимость проекта, окупаемость (по кейсам)	Потребности Сургута/ Обоснование необходимости	Возможности размещения в Сургуте
	<ul style="list-style-type: none"> <li>зоны общественного питания (1–2%).</li> </ul>	<p>возможность альтернативного сообщения – ж.д., авиа).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Находиться в непосредственной близости к транспортным развязкам (автодорогам – кольцевым магистралям, железнодорожным магистралям – контейнерным терминалам; аэропорту, водным магистралям)</li> <li>Иметь прямой доступ на территорию непосредственно с трассы или по удобным дорогам-сателлитам.</li> <li>Иметь хорошую подъездную автодорогу с асфальтовым покрытием, по которой могли бы передвигаться еврофуры.</li> <li>Наличие подъездных</li> </ul>			

	Требования к проекту	Требования к размещению	Стоимость проекта, окупаемость (по кейсам)	Потребности Сургута/ Обоснование необходимости	Возможности размещения в Сургуте
		<p>железнодорожных путей и контейнерного терминала.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Учитывать загруженность въездов в город.</li> <li>• Наличие инженерных сетей (наличие коммуникаций, энергоресурсов и связи).</li> </ul>			

## Приложение 5. Требования к аэротрополисам (аэропорт-сити)

	Требования к проекту	Требования к размещению	Стоимость проекта, окупаемость (по кейсам)	Потребности Сургута / Обоснование необходимости	Возможности размещения в Сургуте
Аэротрополис (аэропорт-сити)	<p><b>Проект должен предусматривать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• девелопмент и редевелопмент зоны аэропорта и приаэропортовых территорий с позиции многофункциональности использования;</li> <li>• переход/передачу части функций делового района центра города;</li> <li>• связанные с аэропортом транспортным сообщением специально построенные (или преобразованные на основе уже имеющихся) промышленные, коммерческие и резидентские зоны;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие системы связывающих транспортных коридоров (наземных).</li> <li>• Застройка располагается вокруг крупных аэропортов (узловых транспортных центров), трансформируя их из чисто транспортных сооружений в сложные полифункциональные организмы.</li> <li>• Радиус застройки – до 25 км.</li> <li>• Расчет зоны экономического влияния – в радиусе до 90 км.</li> </ul>	\$4 миллиарда (Суварнабуми-Сити (Suvarnabhumi) в Таиланде, занимает 552 кв. км., он приспособлен для пропуска от 45 до 100 млн. пассажиров в год, 112 рейсов в час и более 6 млн. тонн грузов).	<p><b>Сейчас:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Второй аэропорт УрФО по объемам отправленных пассажиров.</li> </ul> <p><b>Требуется:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение мультимодальности аэропорта (имеется возможность для расширения терминалов и другой инфраструктуры).</li> <li>• Увеличение объема международных перевозок (за счет вовлечения пассажиров из окружающих городов).</li> <li>• Увеличение объема грузовых перевозок.</li> <li>• Развитие транспортно-логистической составляющей.</li> </ul>	Зона аэропорта и прилегающие приаэропортовые территории.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соответствующий уровень технического оснащения.</li> </ul> <p><b>Аэропорт-сити состоит из двух частей:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• терминал и воздушная зона (здесь располагаются шопинг-моллы, бары, рестораны, развлекательные заведения, например кинотеатры, а также заведения культурного и религиозного характера (театры, музеи, выставки, концертные залы, места для молитвы), находятся центры, обеспечивающие логистику товарных и пассажирских потоков, склады);</li> <li>• непосредственно прилегающая к аэропорту привокзальная площадь и отведенные под коммерческое использование земли</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка проекта комплексного развития территории аэропорта и приаэропортовой зоны.</li> </ul>	
--	---	--	--	---	--

	<p>(где возводятся гостиничные комплексы, развлекательные и торговые центры, офисные и жилые комплексы, зоны беспошлинной торговли, свободные экономические зоны, но самое главное – предприятия по производству, переработке и распределению продукции, для которой критически важным фактором является время).</p>				
--	--	--	--	--	--



## Приложение 6. Классификация офисной недвижимости

### Классификация офисных зданий

**Офисное здание класса А:** должно соответствовать или превышать установленный минимум в 16 из 20 нижеследующих стандартных критериев:

1. Высококачественная стандартная отделка, современные системы инженерного оборудования здания, включая BMS (Система управления зданием).
2. Профессиональное управление зданием.
3. Хорошее расположение здания в границах офисного района, удобный подъезд и транспортное сообщение.
4. Система кондиционирования: не ниже 2-трубной, либо соответствующий ей аналог.
5. Подвесные потолки.
6. Высота от пола до подвесного потолка в среднем 2,7 м.
7. Эффективная открытая планировка этажа (конструкция с несущими колоннами).
8. Трехсекционный короб для электрического, телефонного и компьютерного кабелей, либо фальшпол (или возможность его установки).
9. Современные, высококачественные окна, их рациональное расположение.
10. Современные высокоскоростные лифты с периодом ожидания не более 30 секунд.
11. Подземная парковка.
12. Качественные материалы, использованные в отделке помещений общего пользования.
13. Соотношение парковочных мест (наземных и подземных) не менее 1 места на 100 кв. м арендуемой площади здания.
14. Фактор потерь (соотношение используемой и арендуемой площадей) не более 12%.
15. Качественный провайдер телекоммуникационных услуг в здании.
16. Два независимых источника электроснабжения или наличие источника бесперебойного питания (мощность электроснабжения для низковольтных сетей арендатора должна быть не менее 50 Вт на 1 кв. м полезной площади + 20 Вт, дополнительно выделенных для освещения).
17. Допустимая нагрузка на межэтажные перекрытия: 400—450 кг на 1 кв. м.
18. Современные системы безопасности и контроля доступа в здание.
19. Кафетерий/столовая для сотрудников и другие удобства.
20. Глубина этажа от окна до окна не более 18—20 метров.

**Офисное здание класса В:** должно соответствовать не менее чем 10-ти из 20-ти приведенных критериев.

**Офисное здание класса С:** соответствует менее чем 8-ми из 20-ти приведенных критериев.

Выработанные определения могут претерпевать изменения по мере развития рынка и его становления.

## Приложение 7. Классификация жилой недвижимости

Классификатор жилья				
№	Параметры	А	В	С
1	Расположение объекта	Здания в пределах МКАД в экологически безопасном месте, где отсутствуют производства. В парковых и лесопарковых зонах (Покровское-Стрешнево, Серебряный Бор). Прежде предполагалось, что в пределах Садового кольца (Остоженка, Пречистенка, Патриаршие пруды, Плющиха, Красная Пресня, Сретенка, Тверская, Хамовники, Цветной бульвар, Замоскворечье)	Везде, преимущественно за пределами Третьего транспортного кольца (в основном ЗАО, СЗАО, ЮЗАО). Прежде – Кунцево, Кутузовский и Ленинский пр-ты, Мосфильмовская ул., пр-т Вернадского, Ломоносовский пр-т, Звенигородское ш., улицы вблизи ст. м. «Сокол»	Не имеет значения, как правило, спальные районы (Митино, Выхино, Жулебино, Зюзино, Орехово-Борисово, Зябликово, Алексеевский и т.п.)
2	Социальное окружение	Однородное (отбор жильцов), высокий уровень приватности	Смешанное, преимущественно средний класс	Смешанное
3	Тип здания	Новые дома/отреставрированные особняки дореволюционной постройки / сталинские высотки/индивидуальные архитектурные проекты	Новые монолитные дома/реконструированные	Любой
4	Конструкция дома	Внешние стены – кирпич с утеплителем, внутренние – кирпич, монолитный каркас	Внешние стены – кирпич с утеплителем, внутренние – кирпич, монолитный каркас	Панель/кирпич
5	Вид из окна	Панорамный вид, исторический памятник, вода	Вода	Не имеет значения
6	Транспортная доступность	Отсутствие шумных, оживленных трасс в непосредственной близости от жилья, удобный подъезд на личном транспорте	Близость метро, удобный подъезд на личном транспорте	На общественном транспорте
7	Придомовая территория	Большая, позволяющая расположить гостевую парковку, оборудованную детскую/спортивную площадку. Ландшафтный дизайн	Наличие собственной озелененной территории/внутренний двор	Минимальная/отсутствует
8	Безопасность	Система видеонаблюдения за зданием по всему периметру, придомовой территорией, автостоянкой, вестибюлем первого этажа, лестничными холлами. Собственная круглосуточная охрана здания. Контроль доступа	Видеонаблюдение за входом и фойе, огороженная территория	Консьерж/домофон
9	Число квартир	До 150	От 150	Неограниченное
10	Количество квартир на этаже	Не более трех	Не более шести	Неограниченное
11	Этажность объекта	Малозэтажный либо 5–11 этажей	Любая	Любая
12	Минимальная площадь квартиры, кв. м	80	50	30
13	Минимальная высота потолков, м	3,2	3	2,8
14	Планировка	Свободная (отсутствие несущих стен), возможен дизайн-проект. Только железобетонные колонны или пилоны. Шаг колонн – не менее 6 м	Свободная	Согласно СНиПам
15	Инфраструктура	Помещения общего пользования: переговорные комнаты, каминные, сигарные залы, relaxroom, Фитнес-центр, салон красоты, клубные помещения, холл для приема гостей, солярий	Спортивный комплекс с бассейном, салон красоты, магазины, кафе, ресторан	Отсутствует
16	Отделка общественных помещений	Отделка стен и полы из натуральных материалов. Входная дверь – массив натурального дерева/витраж	Качественная отделка из искусственных материалов	Чистовая/муниципальная отделка. Полы – плитка, стены – краска
17	Входная группа и холл первого этажа	Представительный просторный вестибюль со стойкой для охраны. Помещение службы эксплуатации (используется в том числе для собраний ТСЖ)	Стойка и помещение для охраны	Может быть помещение для консьержа
18	Инженерное оснащение дома	Система «умный дом»/центральная система кондиционирования, климат-контроль. Двух-трехкамерные стеклопакеты в деревянной раме европейских производителей. Подключение к оптоволоконной сети: несколько телефонных линий, выделенный Интернет и спутниковое ТВ. Лифты Kone, Sodimas, Schindler, Tisson, Otis	На фасаде – технологические балконы для выносных блоков кондиционеров; алюминиевые или пластиковые стеклопакеты; телефонные линии МГТС. Лифты Otis, Mitsubishi, LG	Минимальный набор, предусмотренный СНиПами. Телефонные линии МГТС. Лифты отечественного производства, например Щелковского механического завода
19	Паркинг	Подземный. С местом для мойки машин. Не менее двух машино-мест на квартиру площадью 100 кв. м и более. Подогреваемый въезд в гараж, гостевая парковка	Подземная/наземная парковка, одно машино-место на квартиру. Допускается отсутствие гостевой парковки	Согласно СНиПам
20	Управление объектом	Профессиональная эксплуатационная служба	Профессиональная эксплуатационная служба	Согласно СНиПам
	Соответствие, минимум	По 15 пунктам	По 10 пунктам	По 5 пунктам
	Диапазон цен, тыс. долл./1 кв. м	10–65	6–23	До 5
	Примеры	«Коперник», «Имперский дом», «Онегин», «Римский дом», «Алые паруса», «Леонардо»	«Дом на Мосфильмовской», «Фьюжн Парк», «Воробьевы горы», «Грин Хаус», «Здельвейс»	Любой типовой блочный дом
В разработке классификатора участвовали компании Penny Lane Realty, «Пересвет-Девелопмент», Ostogenka Real Estate, Blackwood, «Новое качество», IntermarkSavills, TWEED, MayFair Properties, RDI Group, Rodex Group, «Сити-XXI век», «Пересвет-Риэл Эстейт», «Century 21 Рублевка», «Деловая лига», «Дом.ру-Столица», «Мизель-Новостройки», «Новая площадь», «Новый город», «Промсвязьнедвижимость», AG Capital, Kalinka-Realty, Kirsanova Realty, Renaissance Realty, Welhome, ИГ «Ист Коммерц»				
Источник: данные журнала «РБК» и участников рынка				



## Приложение 8. Классификация торговой недвижимости

### ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ

Торговый центр – это совокупность предприятий торговли, услуг, общественного питания и развлечений, подобранных в соответствии с концепцией и осуществляющих свою деятельность в специально спланированном здании (или комплексе таковых), находящемся в профессиональном управлении и поддерживаемом в виде одной функциональной единицы.

Первоначально выделились районные (neighborhood), окружные (community) и региональные (regional) ТЦ. Позже добавились микрорайонный (convenience centers), суперрегиональный центр (super regional centers) и различные менее общепринятые типы центров. Для каждого типа ТЦ присущ свой парковочный индекс, определяемый его концепцией и рассчитываемый исходя из необходимого количества парковочных мест на 100 м арендной или общей площади.

Во всех случаях тип ТЦ и его специализация определяются составом арендаторов и масштабом влияния (размером торговой зоны). Разработка архитектурно-планировочных решений, а также брокеридж (сдача площадей торгового центра в аренду) проводятся на основании концепции торгового центра.

Концепция торгового центра должна отражать следующее:

Целевые группы покупателей (портрет покупателя).

Тип торгового центра.

- Состав арендаторов (якоря, мини-якоря, сопутствующие).

### КЛАССИФИКАЦИЯ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ

#### Микрорайонный торговый центр (Convenience center)

Микрорайонный ТЦ осуществляет торговлю товарами первой необходимости и предлагает услуги повседневного спроса (ремонт обуви, прачечная). Состоит как минимум из трех магазинов, общая арендная площадь (GLA) которых составляет обычно 2800 кв. м и может варьироваться от 1500 до 3000 кв. м. Основным оператором (якорем) в большинстве случаев является мини-маркет. Торговой зоной является территория 5–10 минут пешеходной доступности, количество покупателей – до 10 000 человек. Примером такого рода центров могут служить бывшие советские универсамы, крупные продовольственные и промтоварные магазины, которые сократили площадь основной торговли и сдали часть площадей арендаторам (аптечный пункт, прачечная, видеопрокат, хозтовары, фотоуслуги и прочее).

#### Районный торговый центр (Neighborhood center)

Районный ТЦ предлагает товары повседневного спроса (продукты, лекарства, хозтовары и т. д.) и услуги (прачечная, химчистка, парикмахерская, ремонт обуви, металлоремонт) для удовлетворения ежедневных потребностей жителей района. Якорным арендатором, как правило, является супермаркет, мини-якорями могут быть аптека, хозяйственный магазин. Сопутствующими арендаторами являются магазины одежды, обуви и аксессуаров, парфюмерии, спорттоваров и пр. Общая арендная площадь данных ТЦ в основном составляет 5600 кв. м, на практике площадь может варьироваться от 3000 до 10 000 кв. м. Первичная торговая зона районного торгового центра включает в себя от 3000 до 40 000 человек, проживающих в 5–10 минутах езды на личном или общественном транспорте. Примерами районного торгового центра являются «Европа», «ГУМ-Прага», «Магнит» (Москва).

#### Окружной торговый центр (Community center)

Окружной ТЦ предлагает широкий спектр товаров и услуг, с большим выбором «мягких» товаров (мужская, женская, детская и спортивная одежда) и «жестких» товаров (металлические изделия, электроинструменты, бытовая техника). Для данной категории ТЦ характерен более глубокий ассортимент и более широкий диапазон цен, нежели в районном ТЦ. Многие центры строятся вокруг детских универмагов (junior department store), дискаунт-универмагов, крупных аптек (drug store), универсальных магазинов, торгующих разнообразными товарами, часто по сниженным ценам (variety store), как основных арендаторов в добавлении к супермаркетам. Хотя окружной ТЦ не имеет универсама полной линии, у него могут быть сильные специализированные магазины. Типичный размер арендной площади – 14 000 кв. м, может занимать от 9500 до 47 000 кв. м. Первичная торговая зона для окружного торгового центра

находится в пределах 10–20 минут транспортной доступности, покупатели центра насчитывают от 40 000 до 150 000 человек. Типичными примерами окружного торгового центра являются «Глобал Сити», «Золотой Вавилон» (Москва).

### **Суперокружной торговый центр (Super community center)**

Центры, которые соответствуют общему профилю окружного центра, но имеют площадь более 23 000 кв. м, классифицируются как суперокружные. В исключительных случаях площадь достигает 90 000 кв. м. В результате окружной ТЦ – самая сложная категория торговых центров для оценки их размеров и зоны обслуживания.

Существует разновидность суперокружного торгового центра – *Пауэр центр (power center)*. Он содержит, по крайней мере, 4 якоря, специфичных для данной категории площадью более 1900 кв. м. Такими якорями являются «жесткие» товары: бытовая техника и электроника, спорттовары, офисные принадлежности, товары для дома, лекарства, средства для здоровья и красоты, игрушки, персональные компьютеры и их элементы. Power center сочетает в себе узко направленных «убийц категорий» (полный ассортимент товаров по какой-либо категории по низким ценам), оптовый клуб и дискаунт-универмаг. Якоря в таких power center занимают 85% общей арендуемой площади.

### **Региональный торговый центр (Regional center)**

Региональные центры обеспечивают покупателей широким выбором товаров, одежды, мебели, товарами для дома (глубокий и широкий ассортимент), различными видами услуг, а также местами отдыха и развлечения. Они строятся вокруг 1–2 универмагов полной линии, площадь обычно не менее 5000 кв. м. Типичная для данной категории общая арендная площадь 45 000 кв. м, на практике она варьируется 23 000 кв. м – 85 000 кв. м. Региональные центры предлагают услуги, характерные для деловых районов, но не такие разнообразные, как в суперрегиональном торговом центре. Торговая зона для регионального торгового центра находится в пределах 30–40 минут транспортной доступности, количество посетителей центра – 150 000 человек и более. Типичным примером регионального торгового центра является «Рамстор-Сити».

### **Суперрегиональный центр (Super regional center)**

Предлагает широкий выбор товаров, одежды, мебели, товаров для дома, также услуги отдыха и развлечения. Строятся вокруг 3 и более универмагов площадью не менее 7000 кв. м каждый. Такой центр часто имеет общую арендную площадь 93 000 кв. м. На практике площадь варьируется от 50 000 и может превышать 150 000 кв. м. Торговая зона для суперрегионального торгового центра может достигать 1,5 часов транспортной доступности, количество посетителей центра – 300 000 и более человек. Типичным примером суперрегионального торгового центра является МЕГА.

### **Специализированные торговые центры (Specialty centers)**

Существует множество вариантов названных основных категорий, которые можно объединить словом специализированные, то есть это подтипы других, более или менее традиционных видов ТЦ. Специализированные торговые центры в широком смысле – это такие торговые центры, которые сильно отличаются или не отвечают требованиям, указанным в предыдущих категориях. Например, районный ТЦ, который имеет группу специализированных продуктовых магазинов – гастроном, мясной магазин, овощи/фрукты, винный отдел – как заменитель супермаркета, может быть назван специализированным районным центром. Центр окружного масштаба, в котором якорем является крупный фитнес-центр с такими магазинами, как спорттовары, товары для здорового образа жизни, туризма и отдыха, должен иметь статус специализированного.

Специализированные торговые центры часто разделяют по темам:

Развлечения (Entertainment)

Торговля и развлечения (Retail-Entertainment) Скидки

- (Off-price)
- Товары для дома (Home improvement) Стрип-центр (Strip Center)
- Исторический (Historic)
- Мегамолл (Megamall)
- Стиль жизни (Life style)

Также выделяют несколько типов:

- **Фестивал-центр (Festival Center)** – якорем является совокупность предприятий развлечений и общественного питания, предприятия торговли (магазины сувениров и парфюмерии, одежды, обуви и аксессуаров, ювелирные) выступают в качестве сопутствующих. Расположены, как правило, в культурно-исторических местах города, на центральной площади. Примером такого центра может являться «Охотный ряд» (г.Москва).

**Торгово-общественный центр** – якорем в таком центре могут выступать детские и фитнес-клубы, спортивные и развлекательные комплексы, гостиница и универмаг. В своем составе они могут иметь объекты социальной направленности. Сопутствующими арендаторами являются магазины сувениров и парфюмерии, одежды, обуви и аксессуаров. Примером такого центра может служить Центр международной торговли на Красной Пресне (г.Москва).

- **Торговый центр моды (Fashion Center)** – якорем в данном центре является совокупность магазинов одежды и обуви. Сопутствующими арендаторами выступают магазины аксессуаров, парфюмерии и косметики, подарков. Торговые центры моды, как правило, находятся в центре города и часто занимают первые (с 1-го по 3-й) этажи в торгово-офисных центрах. Типичными центрами моды являются «Петровский Пассаж», «Галерея Актер» (Москва).
- **Аутлет-центр (Outlet Center)** – в данных центрах торговлю осуществляют предприятия-производители одежды и обуви, бытовой техники и электроники, строительных и отделочных материалов. В качестве сопутствующих операторов могут выступать предприятия услуг. Могут располагаться в спальных и удаленных районах города.
- **Пауэр-центр (Power Center)** – в его состав входят 4 и более специализированных операторов розничной торговли, представляющих широкий и глубокий ассортимент товара какой-либо категории. Также в его составе могут присутствовать дискаунт-универмаг, центр торговли по каталогам и др. Располагаются пауэр-центры, в большинстве случаев, в спальных районах и на окраинах города рядом с автомагистралями. Примером такого центра может являться «Вэймарт».

Данная классификация торговых центров была разработана Urban Land Institute (ULI), переведена и адаптирована для применения в современных условиях развития форматов розничной торговли в России группой экспертов под руководством Елены Флоринской.

#### ТОРГОВЫЕ ЗОНЫ

Торговая зона (Trade Area, Catchment Area) – географическая область, на территории которой проживает или работает подавляющее большинство (около 95%) покупателей торгового центра.

Границы торговой зоны торгового центра, определяются такими факторами, как:

- тип торгового центра;
- пешеходная и транспортная доступность;
- естественные или искусственные физические препятствия; наличие
- конкурентных объектов;
- плотность населения и др.

Обычно выделяют три концентрические зоны влияния:

- Первичная торговая зона – это географический сегмент, где проживает 70–80% от общего числа регулярных покупателей или так называемая «опорная» группа. Для городов важным является время пешеходной доступности.
- Вторичная торговая зона занимает большую территорию – на нее приходится 15–20% покупателей. На протяженность этой зоны влияет наличие подобных объектов в округе. Хорошая транспортная доступность может значительно увеличивать эту зону.
- Третичная (периферийная) торговая зона – это максимальная территория, с которой покупатели притягиваются к торговому центру. Их число может составлять 5–10%. Хотя потенциальным покупателям приходится преодолевать большие расстояния, их могут привлекать хорошая транспортная доступность, определенные группы товаров или услуг, отсутствующие в других центрах, расположение объекта по пути на работу и обратно. В число покупателей, приезжающих в эти зоны, принято включать транзитных и случайных покупателей, не проживающих в географических пределах третичной зоны. Небольшую, а иногда значительную долю покупателей торгового центра могут составлять туристы.

Границы торговых зон не являются абсолютными и могут изменяться с течением времени или увеличением уровня конкуренции. Реальные границы торговой зоны объекта могут быть определены не ранее, чем через 6 месяцев после ввода объекта в эксплуатацию.

#### Якорь

Якорь (Anchor) – крупный, как правило, сетевой, оператор розничной торговли с известным брендом, расположенный на территории торгового центра на правах арендатора или собственника занимаемой площади и привлекающий в торговый центр основные потоки покупателей. В качестве якоря могут выступать и предприятия другого профиля или их совокупность (предприятия общественного питания – фуд-корт, предприятия услуг – кинотеатр и т. д.). Также функцию якоря могут выполнять имидж места, некоммерческие объекты – памятники архитектуры и др.

## Приложение 9. Классификация складской недвижимости

### **Классификация складской недвижимости**

*(курсивом выделены желательные, но не обязательные характеристики)*

#### **Складские помещения класса А+**

1. Современное одноэтажное складское здание из легких металлоконструкций и сэндвич-панелей, предпочтительно прямоугольной формы без колонн или с шагом колонн не менее 12 метров и с расстоянием между пролетами не менее 24 метров.
2. Площадь застройки 40–45%.
3. Ровный бетонный пол с антипылевым покрытием, с нагрузкой не менее 5 тонн/кв. м., на уровне 1,20 м. от земли.
4. Высокие потолки не менее 13 метров, позволяющие установку многоуровневого стеллажного оборудования (6–7 ярусов).
5. Регулируемый температурный режим.
6. Наличие системы пожарной сигнализации и автоматической системы пожаротушения.
7. Наличие системы вентиляции.
8. Система охранной сигнализации и система видеонаблюдения.
9. Автономная электроподстанция и тепловой узел.
10. Наличие достаточного количества автоматических ворот докового типа (dock shelters) с погрузочно-разгрузочными площадками регулируемой высоты (dock levelers) (не менее 1 на 500 кв. м.).
11. Наличие площадок для отстоя большегрузных автомобилей и парковки легковых автомобилей.
12. Наличие площадок для маневрирования большегрузных автомобилей.
13. Наличие офисных помещений при складе.
14. Наличие вспомогательных помещений при складе (туалеты, душевые, подсобные помещения, раздевалки для персонала).
15. Наличие системы учета и контроля доступа сотрудников.
16. Оптико-волоконные телекоммуникации.
17. Огороженная и круглосуточно охраняемая, освещенная благоустроенная территория.
18. Расположение вблизи центральных магистралей.
19. Профессиональная система управления.
20. Опытный девелопер.
21. Ж.д. ветка.

### **Складские помещения класса А**

1. Современное одноэтажное складское здание из легких металлоконструкций и сэндвич-панелей, предпочтительно прямоугольной формы без колонн или с шагом колонн не менее 9 метров и с расстоянием между пролетами не менее 24 метров.
2. Площадь застройки 45–55%.
3. Ровный бетонный пол с антипылевым покрытием, с нагрузкой не менее 5 тонн/кв. м., на уровне 1,20 м. от земли.
4. Высокие потолки не менее 10 метров, позволяющие установку многоуровневого стеллажного оборудования.
5. Регулируемый температурный режим.
6. Система вентиляции.
7. Наличие системы пожарной сигнализации и автоматической системы пожаротушения.
8. Система охранной сигнализации и система видеонаблюдения.
9. Наличие достаточного количества автоматических ворот докового типа (dock shelters) с погрузочно-разгрузочными площадками регулируемой высоты (dock levelers) *(не менее 1 на 700 кв. м.)*.
10. Наличие площадок для отстоя большегрузных автомобилей и парковки легковых автомобилей.
11. Наличие площадок для маневрирования большегрузных автомобилей.
12. Наличие офисных помещений при складе.
13. Наличие вспомогательных помещений при складе (туалеты, душевые, подсобные помещения, раздевалки для персонала).
14. Оптико-волоконные телекоммуникации.
15. Огороженная и круглосуточно охраняемая, освещенная благоустроенная территория.
16. Расположение вблизи центральных магистралей.
17. Профессиональная система управления.
18. *Опытный девелопер.*
19. *Наличие системы учета и контроля доступа сотрудников.*
20. *Автономная электроподстанция и тепловой узел.*
21. *Ж.д. ветка.*



### **Основные характеристики складов класса В+**

1. Одноэтажное складское здание, предпочтительно прямоугольной формы вновь построенное или реконструированное.
2. Площадь застройки 45–55%.
3. Ровный бетонный пол с антипылевым покрытием, с нагрузкой не менее 5 тонн/кв. м, на уровне 1,20 м. от земли.
4. Высота потолков от 8 метров.
5. Регулируемый температурный режим.
6. Наличие системы пожарной сигнализации и автоматической системы пожаротушения.
7. Наличие достаточного количества автоматических ворот докового типа (dock shelters) с погрузочно-разгрузочными площадками регулируемой высоты (dock levelers) *(не менее 1 на 1000 кв. м.)*.
8. Система охранной сигнализации и система видеонаблюдения.
9. Система вентиляции.
10. Наличие площадок для отстоя и маневрирования большегрузных автомобилей.
11. Наличие офисных помещений при складе.
12. Наличие вспомогательных помещений при складе (туалеты, душевые, подсобные помещения, раздевалки для персонала).
13. Оптико-волоконные телекоммуникации.
14. Огороженная и круглосуточно охраняемая, освещенная благоустроенная территория.
15. Расположение вблизи центральных магистралей.
16. *Профессиональная система управления.*
17. *Опытный девелопер.*
18. *Наличие системы учета и контроля доступа сотрудников.*
19. *Автономная электроподстанция и тепловой узел.*
20. *Ж.д. ветка.*

### **Основные характеристики складов класса В:**

1. Одно-, двухэтажное складское здание, предпочтительно прямоугольной формы, вновь построенное или реконструированное.
2. В случае двухэтажного строения – наличие достаточного количества грузовых лифтов/подъемников, грузоподъемностью не менее 3 тонн *(не менее 1 на 2000 кв. м.)*.
3. Высота потолков от 6 метров.
4. Пол – асфальт или бетон без покрытия.
5. Система отопления.
6. Пожарная сигнализация и система пожаротушения.
7. Пандус для разгрузки автотранспорта.
8. Наличие площадок для отстоя и маневрирования большегрузных автомобилей.
9. Охрана по периметру территории.
10. Телекоммуникации.
11. Система охранной сигнализации и система видеонаблюдения.
12. Наличие вспомогательных помещений при складе.
13. Система вентиляции.
14. Офисные помещения при складе.
15. *Наличие системы учета и контроля доступа сотрудников.*
16. *Автономная электроподстанция и тепловой узел.*
17. *Ж.д. ветка.*

### **Основные характеристики складов класса С:**

1. Капитальное производственное помещение или утепленный ангар.
2. Высота потолков от 4 метров.
3. Пол – асфальт или бетонная плитка, бетон без покрытия.
4. *В случае многоэтажного строения – наличие грузовых лифтов/подъемников.*
5. *Ворота на нулевой отметке.*
6. *Наличие площадок для отстоя и маневрирования большегрузных автомобилей.*
7. *Система вентиляции.*
8. *Система отопления.*

9. *Офисные помещения при складе.*
10. *Ж.д. ветка.*
11. *Пожарная сигнализация и система пожаротушения.*
12. *Пандус для разгрузки автотранспорта.*
13. *Охрана по периметру территории.*
14. *Телекоммуникации.*
15. *Наличие вспомогательных помещений при складе.*

**Основные характеристики складов класса D:**

1. *Подвальные помещения или объекты ГО, не отапливаемые производственные помещения или ангары.*
2. *Наличие площадок для отстоя и маневрирования большегрузных автомобилей.*
3. *Пожарная сигнализация и система пожаротушения.*
4. *Система отопления.*
5. *Система вентиляции.*
6. *Офисные помещения при складе.*
7. *Ж.д. ветка.*
8. *Телекоммуникации.*
9. *Охрана по периметру территории.*

### Приложение 10. Прогноз платежеспособного спроса в Сургуте на жилую недвижимость на 5–7 лет

Город	Предложение, тыс. чел.	Средний класс (оценка по автомобилизации)				Инвестиционный спрос (покупка жилья для сдачи его в аренду) для удовлетворения этих групп населения								Количество жителей, которые потенциально могут приобрести жилье в ближайшие 7 лет, тыс. чел.	
		Общее количество авто по городу на конец 2007 г., тыс. шт.	Оценка количества новых автомобилей по городу (срок эксплуатации меньше 5 лет), тыс. шт.	Кол-во домохозяйств, получивших жил. кредиты, тыс. кредитов (оценка)		Потенциальный спрос на жилье, тыс. чел.							Миграционный прирост за 7 лет		Итого новых жителей, тыс. чел.
				Область	Город		Среднее число поступивших в 2006/07 уч. году, тыс. чел.	Общее кол-во 17-летних	Проживающие в общежитиях	Без регистрации (оценка)	Останутся в городе из общего числа иногородних (оценка)	Итого за 7 лет			
Екатеринбург	330	451	177	50	33	359	60	21	7	21	23	93	36	129	488
Пермь	н/д	185	100	27	21	197	32	15	4	9	14	47	9	56	253
Тюмень	150	141	55	61	20	88	23	9	3	8	8	39	1	40	128
Уфа	200	247	139	40	25	285	42	17	7	12	8	67	26	93	378
Челябинск	185	226	112	44	24	219	41	16	4	14	14	69	0	69	288
Сургут	30	88	35	н/д	4	77,5	4,4	4,7	н/д	н/д	н/д	15	1	16	93,5

## Приложение 11. Проекты комплексного жилищного строительства в мегаполисах Урала

Планируемые и реализуемые проекты объемом более 100 тыс. кв. м.

Название	Параметры застройки	Застройщик	Сроки реализации	Дополнительные параметры
<b>Екатеринбург</b>				
«Академический»	9 млн кв. м – жилая площадь застройки, 13 млн. кв. м. – общая площадь застройки, 1300 га – земельный участок, 325 тыс. чел. – расчетная численность населения	«РЕНОВА Стройгруп»	2006–2026 гг. Ввод жилья: 2008 г. – 30 тыс. кв. м.; 2009 г. – 131 тыс. кв. м.; 2010 г. – 274 тыс. кв. м.; 2015 г. – 4,3 млн кв. м.	Паркинг – 160 тыс. машино-мест, социальная и коммерческая инфраструктура в шаговой доступности – 1,8 млн. кв. м, общественно-деловые и культурно-спортивные объекты городского и районного значения – 2,4 млн. кв. м, парки и лесопарки – 300 га
«Бажовский»	170 тыс. кв. м. – жилая площадь застройки, 6 га – земельный участок	ЖСК «Бажовский»	2005–2010 гг.	Паркинг – около 1500 машино-мест, офисные помещения, объекты бытового обслуживания и социальной сферы – 31 000 кв. м, поликлиника – 1 300 кв. м, детский сад – 3000 кв. м. и др. социально-рекреационные объекты
«ВИЗ-Правобережный»	820 тыс. кв. м – жилая площадь застройки, 1 млн. кв. м. – общая площадь застройки, 176 га – земельный участок, 70–80 тыс. чел. – расчетная численность населения	«ИТЕРА-Инвест-Строй» – девелоперское подразделение компании «Итера»	Ориентировочный срок сдачи – 2017 г.	Несколько школ и детских садов, объекты коммерческой недвижимости
«Зеленая долина»	4–5 млн. кв. м – жилая площадь застройки, 1800 га – земельный участок, 82 тыс. чел. – расчетная численность населения	СК «Академ-град»	2007–2025 гг., первая очередь 2016 г. – 2,4 млн. кв. м (750 га)	Будут построены жилые дома, торговые центры, гостиницы, парки, зоны отдыха, детские сады, школы, спортивные учреждения, кафе, рестораны, поликлиники и другие объекты социальной инфраструктуры
«Итальянский квартал»	200 га – земельный участок, 50 тыс. чел. – расчетная численность населения	АО «Итальянский квартал», учредителями которого являются «Джарди Групп» – с итальянской стороны, «УГМК» и НП «УС «Атомстройкомплекс» – с российской стороны	На перспективу	Строительство гостиницы, торгового центра, бизнес-центра, паркинга на 1500 мест, малоэтажное строительство (не более 2–3 этажей)

Комплексная застройка в районе птицефабрики «Свердловская»	4–5 млн. кв. м. жилой площади застройки	Группа «Синара»	На перспективу	
«Компрессорный»	200 тыс. кв. м. – комплексная реконструкция и строительство недорогого жилья средней и повышенной этажности, 250 тыс. кв. м. – малоэтажная индивидуальная застройка	«УралТрансГаз», НП «УС «Атомстройкомплекс»	На перспективу	
«Космос-Сити»	20 га – земельный участок	ЗАО «Уралпластик»	Ориентировочный срок сдачи – 2011–2012 гг.	Большой торговый центр, крупный гостиничный комплекс
«Северный Химмаш»	416 тыс. кв. м. – жилая площадь застройки	НП «УС «Атомстройкомплекс»	2008–2015 гг.	
«Университетский»	400 тыс. кв. м – общая площадь застройки 300 тыс. кв. м. – жилая площадь застройки 13,5 га – земельный участок 170 тыс. чел. – расчетная численность населения	ООО ТПК «Уралобувь»	Нет данных	Торгово-развлекательные центры, аптеки, офисные помещения, подземные и надземные автопаркинги, планируется строительство детского сада
«Юг – центр» + «Юг – западный»	1,2 млн кв. м – жилая площадь застройки	МУП «УКС г. Екатеринбурга» и др.	На перспективу	
<b>Челябинск</b>				
«Город-сад»	3,2 млн .кв. м– площадь застройки, 1100 га – земельный участок, 120 тыс. чел. – расчетная численность населения	ЧРОР «ПРОМАСС».	2015–2018 гг.	Комплексы из 3–6 этажных многоквартирных зданий с прилегающими к ним территориями, детские сады, школы, магазины, университетский городок, 450 га – лесопарковая зона
«Западный луч»	120 тыс. кв. м. – жилая площадь застройки, 25,5 га – земельный участок, 12 тыс. чел. – расчетная численность населения	ЗАО ФСК «Западный луч», ООО «Новые горизонты»	Окончание строительства – 2010 г.	Торговые площади – 18 тыс. кв. м, офисные помещения – 10 тыс. кв. м, подземные и надземные автопарковки – 2000 машино-мест, детский сад – 240 мест, школа – 560 мест, 3 машино-выезда
Микрорайон №6	298 тыс. кв. м. – жилая площадь застройки	ООО «Легион-С»	Готов эскиз планировки	Застройка жилыми 7–17-эт. домами, парковка – 750 машино-мест, 2 начальные школы, средняя школа – 500 мест, 2 детских сада, площади действующей средней школы №17 будут увеличены почти в два раза

Микрорайон №13	253 тыс. кв. м.– жилая площадь застройки, 38 га – земельный участок 7,5 тыс. чел. – расчетная численность населения	ООО «Легион-С»	Ведется строительство	2 детских сада, школа – 1500 мест, планируется строительство досуговых учреждений
Микрорайон №33	143,8 тыс. кв. м. –жилая площадь застройки, 18,7 га – земельный участок	ООО СК «Стройком»	Окончание строительства – 2010 г.	Школа – 800 мест, 2 детских сада на 235 мест
Микрорайон №34	107,8 тыс. кв. м. –жилая площадь застройки, 16,5 га – земельный участок	ООО СК «Стройком»	Начало строительства – 2010 г.	Школа – 800 мест, 2 детских сада на 235 и 120 мест
пос. Новосинеглазово	149 га – земельный участок 31 тыс. чел. – расчетная численность населения	Не определен	на перспективу	Застройка 18–20-эт. домами, предполагается застройка по индивидуальным проектам
«Солнечная Долина»	3,2 – жилая площадь застройки, 1200 га – территория застройки, 116 тыс. чел. – расчетная численность населения	«РЕНОВА Стройгруп»	2008–2024 гг., первая очередь 2012 г. – 421 тыс. кв. м.	41 детский сад, 23 школы, 2 поликлиники, больница, центр скорой медицинской помощи, здание специализированного медицинского центра, ряд объектов коммерческой недвижимости: торгово-развлекательный комплекс регионального масштаба, индустриальный парк, логистический центр, бизнес-парк, конгресс-отель и др.
пос. Чурилово	340 тыс. кв. м. –жилая площадь застройки, 33,4 га – земельный участок	ООО «Массив», ЗАО «НТМ в строительстве», ООО «Артель-С», ООО «Регионалсбсбыт», «Челябинскгражданстрой»	Ведется строительство, первая очередь 2010 г. – 150 тыс. кв. м.	Поликлиника, почтовое отделение, аптека, филиал Сбербанка, комплекс бытового обслуживания, продовольственные магазины, спортивно-оздоровительный и культурно-развлекательный комплексы
пос. Шагол	340 тыс. кв. м. –жилая площадь застройки	ООО «Проспект и Ко» – 80% застройки, ООО «Регионалсбсбыт» – 20% застройки	Планируемый срок реализации 2013–2015 гг.	Запланированы к строительству детские сады, школы, поликлиника
пос. Шершни-2	221 тыс. кв. м. –жилая площадь застройки, 20,2 га – земельный участок	ООО «Артель-С»	Ведется строительство	Комплекс жилых малоэтажных сблокированных домов
<b>Тюмень</b>				
«Восточный-2»	300 тыс. кв. м. –жилая площадь застройки	Несколько застройщиков		

«Заречный» микрорайон №3	180 тыс. кв. м .-жилая площадь застройки, 200 тыс. кв. м .-общая площадь застройки, 32 га – земельный участок	ООО « Партнер – Инвест»	2005–2010 гг. Введено 47 тыс. кв. м.	Полуподземный паркинг – 122 машино-места, подземный паркинг – 66 машино-мест, торгово- офисные помещения – 20 тыс. кв. м.
«Заречный» микрорайон №4	225 тыс. кв. м .-жилая площадь застройки, 250 тыс. кв. м .-общая площадь застройки, 23,5 га – земельный участок, 12,1 тыс. чел. – расчетная численность населения	ООО « Партнер – Инвест»	2008–2013 гг.	Многоуровневый паркинг – 4000 машино-мест, торгово-офисные помещения – 25 тыс. кв. м., социально-рекреационные объекты
«Заречный» микрорайон № 5	522 тыс. кв. м .-жилая площадь застройки, 130 га – земельный участок, 20,9 тыс. чел. – расчетная численность населения	Не определен	На перспективу	
«Комарово»	805 тыс. кв. м .-жилая площадь застройки, 1240 га – земельный участок, 32,4 тыс. чел. – расчетная численность населения	Фонд «Областной фонд развития жилищного строительства Тюменской области»	Ведется строительство	Зона отдыха и лесные массивы – 196 га, 3 школы по 825 мест, 5 дошкольных учреждений по 140 мест
«Товарное шоссе»	561,6 тыс. кв. м .-жилая площадь застройки, 45 га – земельный участок, 21,6 тыс. чел. – расчетная численность населения	Не определен	На перспективу	
«Тура»	415,4 тыс. кв. м .-жилая площадь застройки, 58,5 тыс. кв. м – площадь общественного фонда, 53,4 га – земельный участок, 17,9 тыс. чел. – расчетная численность населения	Фонд «Областной фонд развития жилищного строительства Тюменской области»	Окончание строительства – 2011 г.	
<b>Уфа</b>				
«Глумилино»	350 тыс. кв. м– площадь застройки	МУП «Инвестиционно- строительный комитет г. Уфы»	Строящиеся и планируемые к реализации проекты	
«Затон»	1300 тыс. кв. м.– площадь застройки			



«Колгуевский»	160 тыс. кв. м .-площадь застройки, 23 га – земельный участок, 6 тыс. чел. – расчетная численность населения			Школа – 825 мест, детский сад – 155 мест, подземные парковки и открытые автостоянки – 1615 мест, предприятия торговли
«Южный»	263 тыс. кв. м .-площадь застройки, более 50 га – земельный участок, 10 тыс. чел. – расчетная численность населения			Школа – 960 мест, детский сад, объекты социальной инфраструктуры
«Дема-8,9»	390 тыс. кв. м .-площадь застройки	ООО «УСК»		
«Солнечный»	370 тыс. кв. м .-площадь застройки	Несколько застройщиков, возглавляет застройку ОАО «СтройПроектЦентр»		Развлекательный комплекс площадью 50 тыс. кв. м., включающий в себя 4 кинотеатра, 8 ресторанов и кафе, а также различные парикмахерские и бытовые помещения, такие, как химчистки и ремонтные мастерские, паркинги общей площадью 4500 кв. м., проект аквапарка, роллердром – 10 тыс. кв. м .
«Урал»	142 тыс. кв. м .-площадь застройки	ОАО «БИД»		
«Юрюзань»	263 тыс. кв. м .-площадь застройки	ГУП «Фонд жилищного строительства Республики Башкортостан»		
<b>Пермь</b>				
«Авиатор» (микрорайон «Юбилейный-2»)	170 тыс. кв. м .-общая площадь застройки, 146 – жилая площадь застройки, 10,2 га – земельный участок	СГ «Камская долина»	Сент. 2006 – июн. 2011	Торгово-офисные помещения – 13,4 тыс. кв. м., детский сад – 140 мест, школа – 800 мест
«Альпийская горка» (микрорайон «Красные казармы»)	132 тыс. кв. м .-общая площадь застройки, 125 тыс. кв. м .-жилая площадь застройки, 7,6 га – земельный участок	СГ «Камская долина»	Сент. 2007 – дек. 2010	Торгово-офисные помещения – 6,6 тыс. кв. м, паркинг – 1100 машино-мест
«Бахаревка»	3,5 млн.кв. м .-общая площадь застройки, 500 га – земельный участок	«ПИК-Регион»	2007–2026 гг. Первая очередь – 1,1 млн кв. м (124 га)	Детские сады, школы, объекты социальной инфраструктуры
«Боровики» (микрорайон «Акуловский»)	170 тыс. кв. м .-общая площадь застройки, 162 тыс. кв. м .-жилая площадь застройки, 12 га – земельный участок	СГ «Камская долина»	Дек. 2007 – дек. 2010	Общая площадь торгово-офисных помещений составит – 4,5 тыс. кв. м.,лесопарковая зона – 1,2 га, детский сад – 180 мест, игровые площадки, рекреационные объекты

«Ворота Прикамья»	350 тыс. кв. м .-жилая площадь застройки	ЗАО «Кама Гейт» – СП «Africa Israel Investments Ltd.» и пермского ООО «Проспект»	Начало строительства – авг. 2007, первая очередь 2010 г. – 140 тыс. кв. м, вторая очередь 2011 г.	Многоуровневые стоянки, коммерческие помещения – более 150 тыс. кв. м.
«Ива-1»	500 тыс. кв. м .-жилая площадь застройки, 80 га – земельный участок	Возглавляет застройку строительно-инвестиционная корпорация «Девелопмент-Юг»	2008–2013 гг. Первые объекты будут сданы в конце 2009 г.	Строительство 2 школ, 4 детских садов, медицинских учреждений, многофункционального культурно-досугового центра, физкультурно-оздоровительного комплекса, детско-юношеской спортивной школы и т. д.
<b>Сургут</b>				
«Никольский»	Площадь земельного участка – 490 789 кв. м., площадь квартир – 337 694,8 кв. м., общая площадь нежилых помещений – 37 418 кв. м., паркинг – 50 400 кв. м.	ЗАО «ЮграИнвестСтройПроект»	Начало строительства – 3 кв. 2007 Корпус 1,3 сданы в июне 2009 года	В рамках проекта осуществляется строительство объектов соцкультбыта: 3 здания детских дошкольных учреждений на 600 детей и 2 школы на 900 и 825 учащихся. Помимо этого на территории микрорайона будет построен рынок общей площадью 3200 кв. м
«Александрия»	Площадь земельного участка – 140 493 кв. м., площадь квартир – 122 875,2 кв. м., количество квартир: 1812	ЗАО «ЮграИнвестСтройПроект»	Начало строительства 2007 год. Завершение строительства и ввод в эксплуатацию всего комплекса запланирован на квартал 2012 г.	2 здания детских дошкольных учреждений с суммарным числом мест 350; одна школа на 550 учащихся

## Параметры реализуемых проектов

Город	Объем ввода жилой недвижимости, кв. м.	Плотность застройки, %	Плотность застройки кв. м./га	Обеспеченность на человека, кв. м.
Екатеринбург	23 852 848,17	149,69	15 000	27,9
Пермь	4 783 000	107	10 700	18,5
Тюмень	3 009 000,0	127,10	12 700	20,5
Уфа	3 238 000	61,50	11 790	26,4
Челябинск	11 032 460	116,70	11 670	27,3
Сургут	480 000,0	73,60	7 360	25,3

## Приложение 12. Психология жизненного пространства

Жилая среда в целом, как сумма характеристик среды конкретных городских объектов, в которых человек пребывает в течение дня, недели, месяцев и лет в соответствии с алгоритмом своей жизни, оказывает на него комплексное воздействие, складывающееся из суммарного воздействия среды конкретных объектов и определяющееся как параметрами среды, так и характером реакции организма на их воздействие. В свою очередь, среда, окружающая человека на любом городском объекте — на открытых территориях городской застройки, транспортных магистралях, в салонах городского транспорта или в зданиях различного назначения — повсеместно и в каждый момент времени оказывает комплексное воздействие, определяемое суммой и сочетанием позитивных и негативных факторов физической, химической и биологической природы.

В большинстве случаев факторы жилой среды являются факторами малой интенсивности и, не являясь собственно причиной заболеваний, способствуют созданию специфических условий для их возникновения. Все возрастающее усиление степени денатурации факторов жилой среды, с которыми контактируют широкие слои населения, увеличивает вероятность распространения среди населения органических изменений, которые оказывают существенное влияние на здоровье.

Основные неблагоприятные факторы городской среды, отрицательно влияющие на психическое здоровье и самочувствие человека:

- негативные физические и химические факторы окружающей среды;
- низкое качество жилища, теснота и высокая плотность заселения;
- чрезмерно быстрый темп жизни (давление временного фактора);
- повышенная частота социальных контактов;
- источники побочной информации;
- влияние бытовых приборов и аппаратуры (электромагнитные излучения);
- затрудненная ориентация в городе;
- нарушение персонального пространства;
- влияние монотонной архитектуры и денатурированной природной среды города на эмоциональное состояние человека;
- затрудненная достижимость зон рекреации.

### **Роль архитектурного пространства как носителя эмоционального воздействия.**

Свойство эстетизировать жизненную среду присуще всем людям. Однако в культуре давно уже выделены виды деятельности, специально предназначенные для этого: архитекторы, скульпторы, мастера паркового искусства; ныне к ним добавились дизайнеры городской среды. Подобные специалисты, работая по социальным заказам, влияют на удобство и внешний облик различных частей города по мере того, как их проекты, замыслы воплощаются в реальность. Совершенно очевидно, что от их эстетических концепций во многом зависит качество городских сред. Но есть и другая сторона – жители города, не профессионалы в этой области. От их отношения к предложенной специалистами композиции зависит ее дальнейшая судьба. Она может стать центром внимания, социального взаимодействия и таким образом сохранять свою жизнеспособность к культуре: поддерживаться, заботливо ремонтироваться, реставрироваться и т. п. Примеров такого рода много: Останкинский дворец, Музей изобразительных искусств, бульварное кольцо в Москве, центральные части Новгорода, Смоленска и т. п. Но может случиться и так, что выстроенная профессионалами на определенных эстетических принципах культурная среда оставляет жителей равнодушными, отвергается, т. е. не воспринимается как среда теми, для кого она предназначена. Так происходит обычно с большинством городских улиц, скверов, интерьеров учреждений коммунально-бытового обслуживания, муниципальных попыток украсить город к празднику и т. п.

Каждый человек находится в постоянном поле взаимодействия с окружающей средой, что вызывает у него определенный эмоциональный фон. Наличие взаимосвязи между стимулами среды и поведенческими реакциями было доказано экспериментально.<sup>61</sup> Наряду с этим исследования показывают, что люди анализируют не среду, а ощущения, возникающие при ее восприятии. Поэтому среда не может рассматриваться отдельно от субъекта средообразования – человека.

---

### **Субъективная семантика городской среды, Х. Э. Штейнбах и В. И. Еленский**

Для исследования бессознательного эмоционального переживания среды был использован метод пиктограмм – рисунков, позволяющих выяснить субъективную семантику территории города, а в данном эксперименте – магистралей, расположенных в различных частях Петербурга.

Результаты свидетельствуют о том, что настроения и переживания, связанные с путями, зависят от времени архитектуры или застройки и функций, расположенных на магистрали, и в меньшей степени от конечной цели данного пути. Поэтому окраинные магистрали, ведущие из города, застроенные современными зданиями, независимо от того, направлены они на север или на юг, получились приблизительно одинаковыми в своих семантических образах. Пиктограммы чаще всего свидетельствуют об агрессивном или деструктивном воздействии среды. Она воспринимается как угрожающая. В пиктограммах появляются запрещающие знаки, что свидетельствует о мощном подавлении. Характерно использование различного рода регулярных структур, говорящих о полном программировании, шаблонизации и уничтожении индивидуальных проявлений. В целом однообразие архитектуры проспектов оказывает негативное воздействие, иногда компенсируемое близостью к природе.

---

**Информационный подход.** Для каждого организма существует оптимальная для него сложность среды обитания, соответствующая уровню его развития. Отсутствие необходимых стимулов среды приводит к отклонениям в процессе развития организма, что было подтверждено экспериментальным путем.<sup>62</sup> Наиболее сильные отклонения проявляются в помрачении сознания, появлении галлюцинаций. Эмоциональные нарушения выражаются в напряженности, тревоге, панике, страхе, иногда появляется эйфория или апатия. Нарушается способность к целенаправленному последовательному мышлению, невозможно сосредоточиться. Подобные нарушения возникают не только в экспериментальных условиях: у летчиков в длительном полете и у жителей Крайнего Севера в условиях скудных впечатлений возникает состояние неполной ориентировки, чувство утраты связи с реальностью. По статистике, в новых городах, построенных индустриальным способом в Сибири, среди населения больше наркозависимых.

Согласно исследованиям зависимости предпочтений от сложности среды<sup>63</sup>, среда не информативна, если:

1. элементы среды не вызывают ассоциаций,
2. элементы однообразны,
3. элементы предсказуемы,
4. элементы невозможно предсказать из-за перегруженности.

Исторически сложилось, что в процессе эволюции выживали наиболее информированные особи. Поэтому биологически оправданным является предпочтение ситуаций, в которых индивидуум может получить новую информацию. Но получение информации не должно быть связано с чрезмерным риском, поэтому среда должна быть четкой, ясной и легко читаемой и не таить опасности.

---

Ощущение информативности среды достигается с помощью различных приемов. Например, поворот тропинки за пределы видимости, барьеры из кустов и деревьев, создающие впечатление, что информация лежит за ними. Имеет большое значение и силуэт здания. Текстура земли, ее оформление, использование скульптур, фонтанов,

---

<sup>61</sup> Например, Ч. Осгуд, (1972), А. Мехрабиан и Дж. Рассел (1974, 1976), Х. Э. Штейнбах и В. И. Еленский (1980, 1987).

<sup>62</sup> Например, Д. О. Хэбб (1955, 1958), Д. Кантер (1974), В. М. Баншиков, Г. В. Столяров (1966).

<sup>63</sup> А. Раппопорт (1977).

ступеней – еще один способ разнообразить и украсить пространство. Для создания глубины используются различного типа рамки – арки, ворота, колонны. Спуски, подъемы, повороты вызывают интерес ожиданием новых впечатлений. Здания, отступающие от красной линии уличной застройки, создают ощущение пульсирующего пространства.

Преодоление визуальной монотонности, привычности городских интерьеров достигается еще, во-первых, за счет архитектурных особенностей сооружений: многие из них, даже небольшие по размерам, решались не столько как отдельные здания, сколько как часть сложной городской среды. Одни включают в себя разновысотные компоненты; другие имеют непрямолинейные по конфигурации передние фасады; часто выходящие во двор фрагменты зданий своими выступами и углублениями образуют сложные внутренние пространства и т. п. Во-вторых, преодоление монотонности достигается за счет оформления фасадов. В этих случаях важную функцию выполняет остекление сооружений. Характерное для них обилие эркеров превращает фасад во множество своеобразных, поставленных под разными углами друг к другу, «зеркал», в которых отражается, дробится меняющееся освещение города. Это создает подвижную образно-цветовую картину квартала, улицы, отдельного здания. То же можно сказать о лепных украшениях. Их сложные формы сами по себе создают неповторимый образ среды. Кроме того, изменчивая игра светотени придает динамичность визуальному фону улицы, делает его интересным для наблюдения. Для среднего потомственного горожанина с его определенными эстетическими навыками все это помогает преодолеть монотонность в восприятии одних и тех же городских кварталов.

Принципы построения гармоничного целого:

- повторяемость целого в частях – объединение в целое на базе сходства – целостный интерьер (тональность, пластичность);
- соподчиненность частей в целом – объединение частей в целое на основе различия – контрастность, масштабность;
- соразмерность, согласованность частей в целом – пропорциональность, ритмичность;
- уравновешенность, согласованность противоположных сторон композиции;
- принцип единства – объединение и согласование функций и структуры.

Эстетические преимущества средне- и малоэтажной застройки: в сочетании с многоэтажными домами создают своеобразие композиционного «перехода», вносят разнообразие в силуэтные, объемно-пространственные решения городов, способствуют формированию более уютных, человеческих архитектурных пространств. Доказательством может служить опыт Польши. В районах новой многоэтажной застройки, непосредственно в кварталах, польские архитекторы стараются сохранить по 1–2 малоэтажных дома. Окруженные зеленью они придают неповторимое своеобразие каждой жилой группе.

### **Потребности и ценности человека и городская среда.**

Потребности человека в среде (в рамках структуры потребностей, разработанной А. Маслоу):

1. Физиологические потребности – определенные требования к температуре, свету, воздуху, влажности, шуму и т. д., которые должны соответствовать сенсорной организации человека. Среда должна также удовлетворять потребность человека в движении.
2. Потребность в безопасности. В пространственной организации должны быть учтены условия территориального поведения людей, транспортное движение должно соответствовать возможностям людей, человеку должна быть предоставлена возможность быть в уединении, среда должна быть предсказуема.
3. Социальные потребности. В среде должна быть возможность видеть людей: выражение их эмоций, чем они заняты. Должны быть предусмотрены условия для общения и обмена мыслями.
4. Потребность эго. Среда должна создавать ощущение контроля.

5. Потребность в самореализации может быть выражена в идентификации с окружением и в возможности саморазвития.

Замкнутость – соответствует архетипу убежища. Степень замкнутости можно измерять, и для улицы это будет ширина, поделенная на высоту зданий. Необходимо учитывать возможность видеть других людей: понять выражение лица на противоположной стороне улицы, узнать знакомую фигуру. Неоднородность или разнообразие можно рассматривать как разнообразие деятельности и пространств. Плотность: первый аспект – плотность материи определяется характером первого этажа застройки: сплошной фасад или галереи витрин, которые как бы расширяют пространство улицы, и внешнее пространство переходит во внутреннее. Второй аспект – плотность человеческого движения. Насыщенность – важный параметр, связанный с сенсорными каналами человека – насыщенность светом, звуком, запахами, кинестетическими ощущениями, различными уровнями. Сомасштабность – соответствие размерам человека. Темперированность – соответствие предыдущего образа восприятия последующему.

Специфика жизни в городе – горожанин не является собственником, он случайный потребитель, и отсюда его отчуждение, нелюбовь к городскому хозяйству. Особенно к тем объектам, которые эстетически невыразительны. Анонимность жизни приводит к снижению социального контроля в быту, в большом городе уровень девиантного поведения намного выше.

У жителей города больше потребностей, здесь больше предлагается и, естественно, больше хочется, другой стиль потребления. Урбанизация стимулирует социальную мобильность, здесь больше возможностей для изменения статуса, и возникает вера в легкость перемен. Горожанин ориентирован на карьеру, а не на семью, он предпочитает ограничиться одним ребенком в семье и лишний раз съездит куда-нибудь отдохнуть. В большом городе информация доступней. Другой темп жизни, город навязывает свои скорости: чем больше город, тем динамичней его обитатели. Общение носит деловой характер, а не личный.

Стрессогенные факторы городской среды:

- Общая численность населения города. Повышение напряженности от увеличения общей численности населения проявляется в усилении анонимности (отсутствии неформального социального контроля), ухудшение качества жилища (растет этажность зданий, меньше малоквартирных домов, отсутствует частное домовладение), навязанный темп жизни и большие расстояния приводят к раздражению, избыток контактов приводит к отчуждению.
- Организация жизненного пространства города. Непродуманная организация спальных районов вызывает стресс: не соблюдены архетипы внешнего и внутреннего пространства, многоэтажная эстетически невыразительная застройка не создает условия для формирования соседской общины. Основным показателем экологической эстетики – визуальная сложность среды, которая складывается из многообразия стилей зданий и функций (богатство форм жизни). Семантика такого пространства порождает внутренний отклик у человека, вызывая множество ассоциаций, создавая условия для ориентации, четкого ощущения своего местонахождения.

---

Попытка через изменение планировки жилой среды увеличить степень комфортности: размещение жилых корпусов таким образом, чтобы образовывалось дворовое пространство. Расчет был на возникновение на территории дворов сообществ жителей, что должно было изменить отношение к жилью. В получившийся огромный прямоугольный двор часто вписывались детские сады и школы. Подобное смешение функций и территорий создает конфликт интересов: на дворовую территорию претендуют жители домов, работники и воспитанники учебных заведений, а также прохожие, пересекающие двор. Результат – неухоженная территория, вандализм. Конфликт между жителями домов и потоком людей, проходящих через двор. Жители считали внутреннее пространство своим и пытались навести в нем порядок: благоустраивали, разбивали палисадники под своими окнами. Прохожие их вытесняли, потому что это мешало их передвижению.

---

Конфликт из-за того, что территория двора занята детским садом. Жители двора считают, что у них есть право пользоваться территорией детского сада, и как только администрация сада уходит, детская площадка заполняется местными ребятами. администрация жалуется, что она не в состоянии держать в порядке оборудование площадки. Кроме того, прохожие, которым некогда обходить по периметру детский сад, с их точки зрения это досадное препятствие на пути, ломая забор, движутся к намеченной цели.

Конфликт жителей домов с автовладельцами. Безмашинные жители категорически не желают, чтобы под их окнами стояли чужие машины, ведь это двор, а не улица. Поэтому двор забаррикадирован огромным камнем, который автовладельцы регулярно оттаскивают.

В малоэтажной застройке наблюдается высокая степень понимания всеми членами сообщества того, что здесь должно происходить. Жители хорошо друг друга знают, цветочные клумбы и палисадники ухожены, известно, что и кому принадлежит. Обеспечивается полный контроль территории. В районах, где дворовое пространство задано архитектурно и планировочно (например, центральные части исторических городов), двор открыт для любого прохожего, но правила поведения для каждого из участников процесса вполне понятны, заданы в рамках городской культуры.

- Возможность уединения. Уединение возвращает человеку чувство самости и контроля над ситуацией. Преломляясь через культурные особенности, в обществе это качество весьма дорого ценится.
- Плотность заселения. Различные исследования доказывают наличие корреляции между высокой плотностью и разными видами социальной патологии<sup>64</sup>. Высокая плотность населения порождает краудинг<sup>65</sup> – стресс, вызванный субъективным ощущением нехватки пространства, что некоторые исследователи связывают с тем, что вокруг больше людей, чем хотелось бы.

### **Пространство**

При вытянутом вверх пространстве человек чувствует себя подавленным и теряет чувство опоры. При широком и низком пространстве возникает ощущение ограниченности движения, масса сверху как бы придавливает человека, вызывая тревогу. Квадратная форма создает ощущение статичности, неподвижности, а круглая – ощущение неустойчивости, изменчивости, дискомфорта, так как нет точки опоры, к которой можно было бы привязаться, чтобы точно определиться в своем местонахождении.

### **Цвет**

Психофизиологические особенности воздействия цветов:

- Стимулирующие цвета (теплые) – спектр от красного до желтого.
- Дезинтегрирующие цвета (холодные) – спектр от фиолетового до сине-зеленого.
- Статичные цвета (уравновешивающие) – спектр зеленый, желто-зеленый, оливковый.
- Пастельные тона (мягкие) – малонасыщенные: салатный, серо-голубой, лиловый.
- Подавляющие цвета (угнетающие) – черный.

### **Плотность расселения**

Многие исследователи урбанизма сходятся в том, что размер идеального города составляет 10 тысяч жителей. При данной численности населения достигается баланс между человеком и природой, а также возникают особые отношения между жителями города, складывается городская община со своим особым общинным сознанием, правилами и нормами поведения.

Исходя из этого, можно предложить членение города на кварталы с данной численностью населения.

<sup>64</sup> Например, Дж. Голд, 1990.

<sup>65</sup> От *crowd* (англ.) – толпа.



По мнению специалистов фирмы «Крост», идеальная плотность застройки кварталов Москвы не должна превышать 10 тыс. кв. м на гектар, а доминанта высоты зданий должна составлять 100–140 м (9–15 этажей). Вероятно, для городов с численностью населения 300 тысяч плотность застройки должна быть пропорционально ниже.

---

Урбанизация обуславливает тот факт, что расстояния между жилыми, рабочими районами и районами рекреации становятся все больше и обременительнее для большинства населения, резко возрастает плотность застройки и заселения. Наблюдается четкая зависимость между формой поселения и частотой психических нарушений. На переднем плане стоят неврозы и психосоматические заболевания. Ю. Д. Губернский, В. К. Лицкевич. Жилище для человека. М., 1991.

---

### **Комфортное жилье**

Представления о комфортном жилье во многом вытекают из социокультурных особенностей общества. При этом жизнь в городе, особенно в крупном городе, во многом унифицирует эти представления.

Уровень комфортности жилья разных категорий различается: элитное жилье предполагает максимальный набор удобств, жилье эконом-класса – минимальный. Тем не менее, существует какой-то базовый набор условий, необходимых для комфортного проживания современного человека. И сейчас он включает в себя не только соответствие социальным нормам обеспеченности жильем и санитарным требованиям (температура в помещении должна быть не ниже +18 °С, холодная вода должна иметь соответствующие качественные характеристики и т. д.). Меняются жизненные реалии россиян, расширяя список критериев комфорта. Жилье теперь не просто крыша над головой, а совокупность технических и эстетических характеристик, создающих гармоничную среду для жизни человека. Пространство, окружающее дом, теперь также является качественной характеристикой комфортности жилья.

Советский период породил определенный жизненный уклад. Человек в первую очередь рассматривался как работник, и только потом – в остальных качествах. На фоне острой нехватки жилья это соответствующим образом отразилось на планировочных решениях и внутренней организации жилья. Большую часть времени человек проводит на работе, после – возможно, в кружках и клубах по интересам. Домой человек возвращается только для того, чтобы переночевать. Соответственно, площадь квартир может быть небольшой: в квартиру должны помещаться кровати для всех жильцов, а также личные вещи. Питание в этой системе должно быть организовано вне дома, освобождая женщин от домашнего рабства для нужд отечественной промышленности. Соответственно, площадь кухни также может быть минимальной – ведь на ней не происходит регулярное приготовление пищи. Просторные детские также не нужны, так как с рождения ребенок большую часть времени находится вне дома в специализированных детских учреждениях. Такова типичная квартира советской эпохи, многократно повторенная по всей стране в типовых панельных домах.

Новый период истории России знаменует возникновение новой философии комфорта. Фокус смещается с трудовой деятельности, и на первый план выходит культура свободного времени. Это требует соответствующего изменения внутренней организации жилища.

В первую очередь увеличение комфортности жилья связывается с увеличением площади. Растет разнообразие деятельности, осуществляемой в домашних условиях, и вариант, когда в одной комнате совмещаются функции спальни, гостиной, кабинета, перестает соответствовать современным требованиям<sup>66</sup>. Каждая деятельность требует своего отдельного оформления в домашнем пространстве. Это увеличивает площадь и количество комнат, необходимых для комфортного проживания.

---

<sup>66</sup> На Западе, в условиях гораздо более высокой жилищной обеспеченности, размер квартир классифицируется иным образом. «Комнатность» квартиры определяется количеством спален, но при этом в квартире присутствует еще как минимум одна комната-гостиная. Это положительно влияет на функционализацию жилого пространства и, соответственно, на обеспечиваемое им качество жизни. Такой параметр как количество квадратных метров на человека на Западе не используется вообще.

Меняется структура экономики, а вместе с ней и структура занятости. Растет количество трудящихся, занятых дистанционно. В этом случае происходит совмещение места жительства и места работы, и дом принимает в себя функцию мини-офиса.

Существующий тренд здорового образа жизни возвращает кухни и увеличивает их значение в домашнем пространстве и в жизни современного человека. Растет количество приспособлений для приготовления и хранения пищи, необходимо место для комфортного приготовления здоровой и качественной пищи, что требует значительного увеличения площади кухни.

Возвращается культура потребления пищи, существовавшие практики «еда как способ поддержания работоспособности» вытесняются. В нашу жизнь возвращаются рестораны как проводники этой культуры, где значимое место занимает общение во время принятия пищи. Это веяние входит и в дом, находя свое отражение в объединении функций кухни и гостиной на одном пространстве. В некоторых проектах нового строительства это уже учитывается, закладывается значительно большая площадь кухни. В уже построенных домах данная пространственная организация достигается путем объединения кухни с одной из комнат.

Наряду с этим становится востребованной индивидуальность стиля – как компенсация за существовавший унифицированный и регламентированный быт.

Отдельно следует выделить экологическую составляющую, которая делится на несколько аспектов. Первый – это размещение жилья в экологически благоприятных условиях: вдали от вредных производств (желательно – от любых производств), напряженных транспортных магистралей, в тихом и зеленом микрорайоне. Второй аспект – это строительство дома и организация внутренней отделки помещения из экологически чистых материалов.

---

**Анатолий Заиграев, генеральный директор «Иркутского Промстройпроекта»:**

1. На наш взгляд, понятию «комфортность жилья» присущи внешние признаки каких-либо удобств, вызывающих ощущение внутреннего спокойствия — душевного комфорта. Количество внешних признаков зависит от социально-экономического уклада общества, технического прогресса и ряда других факторов.

К одному из таких факторов можно отнести градостроительные условия — расположение жилья в системе поселения. Для городского массового жилья определяющими факторами комфортности являются: транспортная доступность, планировочная структура жилого района, организация дворового пространства и уровень его благоустроенности, этажность жилых домов и даже общая лестничная клетка и только затем квартира. Другое определение комфортности будет для загородного или сельского жилого дома на одну семью. Приведенным факторам присуща субъективная оценка потребителя.

Мы предлагаем при определении комфортности жилья рассматривать только ту часть факторов, которая касается непосредственно жилого дома, его строительства и эксплуатации. В этом случае к критериям оценки комфортности жилья можно отнести организацию внутреннего пространства, качество строительства и используемых конструкций и материалов, инженерного обеспечения и применяемого оборудования. Данные требования должны основываться на современных и качественных проектных решениях с учетом местных условий проживания и строительства.

2. На сегодняшний день критериям комфортности не соответствуют жилые постройки 30—50-х годов прошлого столетия. Эти дома в большинстве случаев морально устарели и находятся в ветхом состоянии. Не все из них в полном объеме подключены к инженерным сетям.

Приходят к ветхому состоянию крупнопанельные жилые дома 50—70-х годов. Ряд эксплуатационных параметров не соответствует современным требованиям строительных норм.

К сожалению, в новых постройках иногда наблюдаются нарушения нормативных требований, низкое качество строительства, что приводит к снижению эксплуатационных свойств жилья, в том числе его комфортности.

3. Для повышения комфортности жилья необходимо уделить особое внимание качеству используемых при его строительстве конструкций и материалов. Эти конструкции и материалы должны иметь достаточную несущую способность, высокие теплоизоляционные свойства и плотность в пределах 400—600 кг/м<sup>3</sup>. К таким

материалам относятся бетоны с заранее заданными свойствами на основе магнезиальных вяжущих.

Установлено, что в домах из этих конструкций создается благоприятный для человека микроклимат, сочетающий в себе достоинства деревянного дома и соляной пещеры. Следует отметить, что уменьшение веса внутренних и наружных стен позволит эффективно использовать бетоны на основе магнезиальных вяжущих при строительстве в сейсмически опасных районах, территория которых составляет более 25% территории страны.

Источник: [www.stroi.ru](http://www.stroi.ru)

## **Приложение 13. Плюсы и минусы многофункциональных торговых комплексов**

### **Плюсы многофункциональных торговых комплексов**

- Максимально эффективное использование земельного участка под застройку.
- Экономия ресурсов.
- Застройки смешанного типа представляют возможности для адаптивного многократного использования, преобразовывая заброшенные, незанятые помещения в новые центры.
- Несколько функций в одном комплексе предоставляют целевой аудитории несколько причин для посещения, обеспечивают привыкание к комплексу.
- Удачно спланированные и сочетаемые функции могут обеспечить синергетический эффект – взаимодополняемость потоков посетителей.
- Хорошие перспективы на будущее: главная тенденция в США сегодня – застройки смешанного типа (рынок будет двигаться в этом направлении). При увеличении конкуренции на рынке многофункциональность становится дополнительным преимуществом.
- Уменьшение рисков за счет вкладывания одновременно в разные виды недвижимости, причем в одном месте. Таким образом, увеличивается инвестиционная привлекательность проекта.

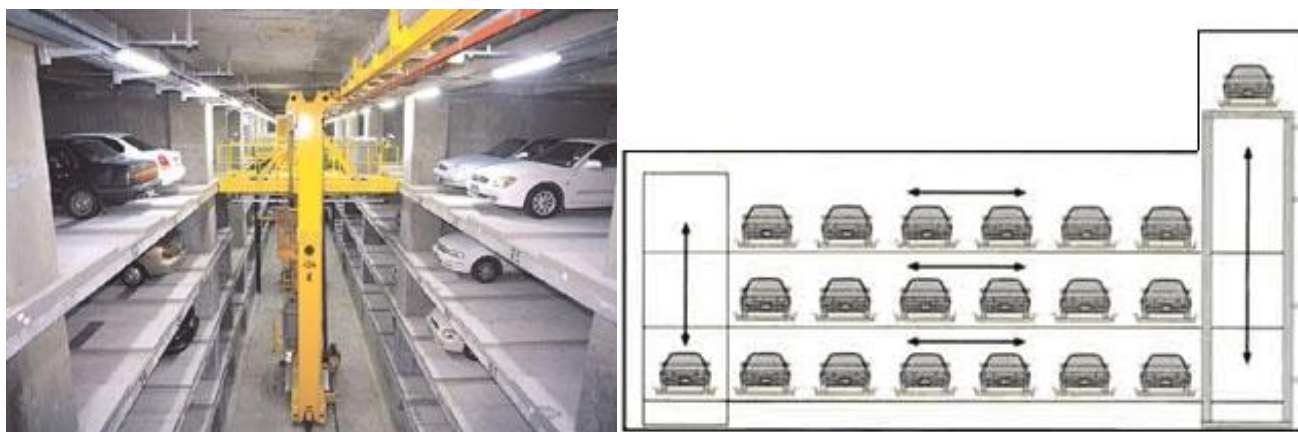
### **Минусы многофункциональных комплексов**

- Сложность при реализации проекта в планировании, зонировании, исполнении (проектирование, строительство и инженерные сети).
- Могут возникнуть сложности в продвижении объекта при расстановке акцентов.
- Плохая концепция и зонирование могут привести к тому, что функции будут мешать друг другу.
- Возможны ограничения со стороны закона: зонирование и строительные кодексы.
- Более дорогие и сложные эксплуатация и управление.
- Сложности в поддержании «классности» здания.

## Приложение 14. Возможные варианты функционирования паркингов в составе многофункциональных комплексов

Согласно анализу, проведенному Комитетом по товарному рынку г. Екатеринбурга совместно с районными администрациями в 2007 г., потребителей, приезжающих к предприятию на собственном автомобиле, волнует ряд проблем:

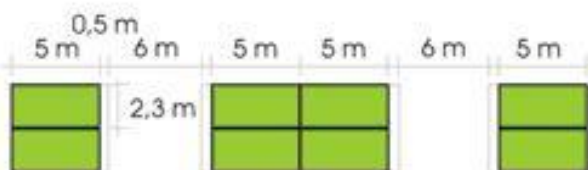
- Безопасность личного транспорта. Причем, если ранее по большей части опасались угона автомобиля, то теперь еще и повреждений. Ведь ни для кого не секрет, что когда автомобили поставлены слишком тесно, а проезды узкие, можно обнаружить вмятину на крыле или двери.
- Удобство передвижения. Потребителю должно быть удобно добираться до машины, удобно доставлять товар, подкатить тележку или подъехать поближе для загрузки, легко найти свой автомобиль.



Размеры места для парковки одного автомобиля принимаются в зависимости от ширины проездов и способа расстановки<sup>67</sup>.

Расстановка автомобилей под углом к линии тротуара	45°	60°	90°
Ширина, м	5	5,4	5,5
Площадь на 1 автомобиль, кв. м	18	16	13
Число машин, размещаемых на полосе длиной 100 м	31	38	43

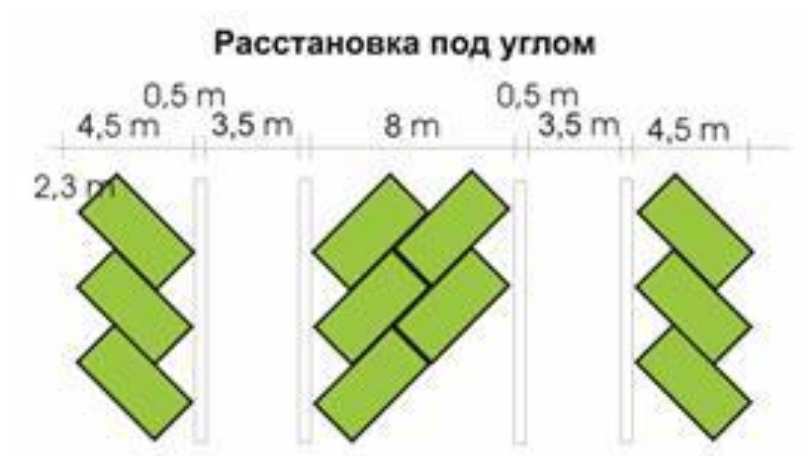
Поперечная расстановка



Поперечная расстановка при узких проездах



<sup>67</sup> По материалам [www.market-ekb.ru](http://www.market-ekb.ru).



Согласно СНиП 2.07.01-89 «Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений» рекомендуемые нормы расчета стоянок автомобилей составляют:

Объекты	Расчетная единица	Число машино-мест на расчетную единицу
ТЦ, универсамы, магазины	100 кв. м торговой площади	5–7
Рестораны, кафе	100 пос. мест	10–15
Рынки	50 торг. мест	20–25

## **Приложение 15. Развитие сектора здравоохранения**

Развитие сектора здравоохранения г. Сургута должно осуществляться Администрацией г. Сургута в рамках полномочий, возложенных Статьей 12 Федерального закона от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Согласно Статье 12 данного закона, к полномочиям Администрации муниципального образования в области здравоохранения в пределах своей компетенции относятся следующие функции:

1. Совместно с муниципальным районом планирует развитие на территории муниципального образования сети скорой помощи.

2. Обеспечивает содержание зданий и сооружений муниципальных амбулаторно-поликлинических и больничных учреждений, обустройство прилегающих к ним территорий.

3. Изучает потребность населения в услугах здравоохранения, организует проведение их мониторинга.

Вместе с этим развитие системы здравоохранения г. Сургута, а также ее реформирование должно протекать в соответствии с разработанной в 2008 году сотрудниками Института проблем государственного и муниципального управления Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Государственного университета – Высшей школы экономики Министерства экономического развития РФ «Концепцией развития здравоохранения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на период до 2020 года».

Одним из главных приоритетов при разработке концепции развития системы здравоохранения ХМАО-Югры являлось повышение структурной эффективности функционирования системы предоставления населению медицинских услуг, выработка принципов формирования рациональной сети медицинских учреждений автономного округа, ориентированной на соответствие структуры медицинской сети реальным потребностям населения округа. На сегодняшний день одной из главных тенденций развития системы здравоохранения округа является сокращение доли расходов на стационарное обслуживание за счет инвестирования в укрепление системы первичной медико-санитарной помощи, профилактики и раннего выявления заболеваний, амбулаторной помощи, включая амбулаторную хирургию и обеспечение необходимыми лекарствами в амбулаторных условиях, а также долгосрочной медицинской помощи и реабилитации.

### **Основные принципы реализации**

Реформирование системы здравоохранения в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре до 2020 года будет основано на следующих принципах:

1. Создание пациент-ориентированной системы оказания медицинской помощи населению Ханты-Мансийского автономного округа по принципу «пациент в центре внимания» с акцентом на первичное звено.

2. Переход на преимущественно-одноканальное финансирование здравоохранения через систему ОМС.

3. Реструктуризация системы оказания медицинской помощи, основанной на использовании принципа доказательной медицины, замещении стационарных форм оказания медицинской помощи стационарозамещающими.

4. Обеспечение профилактической направленности здравоохранения за счет развития сети общих врачебных практик и семейных врачей.

5. Реформирование скорой медицинской помощи за счет разграничения функций неотложной и скорой медицинской помощи.

6. Обеспечение оказания медицинской помощи населению Ханты-Мансийского автономного округа преимущественно на бесплатной основе.

7. Внедрение системы оплаты труда медицинских работников, ориентированной на результат.

### **1. Основные направления реализации**

#### **1. Развитие первичной медико-санитарной помощи**

##### **А) Развитие программы врачей общей практики.**

Постепенное изменение компетенции и содержания работы участковой службы с целью эволюционного приближения ее к модели врача общей практики. Разработка 2–3-летних программ переобучения участковых врачей без отрыва от работы, с акцентом на постепенное освоение ими функций узких специалистов. Модель семейного врача должна явиться конечной точкой процесса переобучения. Иными словами, необходимо ликвидировать огромный разрыв между содержанием деятельности участкового врача и врача общей практики, сделать реальным выполнение в массовом масштабе требований, предъявляемых к этому врачу.

**Б) Внедрение механизма фондодержания** – метода подушевой оплаты амбулаторно-поликлинического звена за каждого прикрепленного человека, при котором в нормативе его финансового обеспечения предусматривается оплата не только собственной деятельности, но и услуг других медицинских организаций, оказываемых специализированную (в том числе стационарную) медицинскую помощь прикрепленному населению. Учреждение, получившее эти средства, является фондодержателем. Последний заинтересован в рациональном использовании финансовых средств, поскольку полученную экономию при рациональной организации, как собственной деятельности, так и рациональной координации оказания специализированной медицинской помощи, он может использовать на свое экономическое и социальное развитие, материальное стимулирование персонала.

Цель введения системы фондодержания – повысить ответственность работников, оказывающих первичную медико-санитарную помощь за состояние здоровья обслуживаемого населения, обеспечить их мотивацию к улучшению качества первичной медико-санитарной помощи, преодолению структурных диспропорций в здравоохранении в целом.

Система фондодержания ориентирует работников первичного звена на предоставление услуг, которые в настоящее время оказываются в других учреждениях, прежде всего в стационарах. На этой основе возможно сокращение объема необоснованных госпитализаций, вызовов скорой медицинской помощи и прочее, то есть преодоление сложившихся в отрасли структурных диспропорций. Оплата фактических объемов амбулаторных услуг (чем больше больных, тем лучше для врача) уступает место поощрению деятельности, снижающей потребность в медицинской помощи (чем больше здоровых, тем лучше для врача).

Учреждения первичной медико-санитарной помощи – фондодержатели получают средства на весь объем амбулаторно-поликлинической помощи, включая те виды, которые они не могут предоставить сами, – специализированные обследования, консультации и иные амбулаторные услуги, оказываемые в других медицинских организациях, на оплату большей части услуг больничных стационаров, а в перспективе – на оплату услуг скорой медицинской помощи. Эти внешние потоки пациентов оплачиваются страховыми медицинскими организациями за счет расчетной части резерва оплаты медицинских услуг, зарезервированной для пациентов учреждения-фондодержателя.

Этот метод оплаты повышает заинтересованность учреждения первичной медико-санитарной помощи в сохранении здоровья своих пациентов. Не возникает стимулов к необоснованному увеличению числа посещений, исследований и консультаций, а, соответственно, неэффективному использованию ресурсов. Врачам первичного звена, работающим в условиях фондодержания, выгодно расширять объем оказываемых услуг и нести реальную ответственность за здоровье пациента, не перекладывая ее на другие учреждения, а у участковых врачей появляется стимул к повышению своего профессионального уровня, освоению специальности врача общей практики (семейной медицины).

В условиях фондодержания основная часть плановой специализированной помощи (в амбулаторных и стационарных условиях) должна оказываться по направлениям участковых врачей и врачей общей практики (придание врачам первичного звена медицинской помощи функции «привратника»).

Представляется целесообразным при внедрении модели фондодержания произвести разделение структур, оказывающих первичную медико-санитарную помощь и стационаров.



## **2. Реструктуризация сети лечебно-профилактических учреждений и введение в эксплуатацию новых инфраструктурных объектов**

### **А) Переход на трехуровневое построение сети медицинской помощи: районный – межрайонный – окружной.**

Для улучшения доступности и качества медицинской помощи предполагается использовать зональный подход при построении сети больничных учреждений, в соответствии с которым формируются межрайонные специализированные отделения (центры), оказывающие помощь населению нескольких тяготеющих к зональному центру районов.

В Сургуте создание такого центра специализированной помощи зонального уровня возможно на базе сургутской центральной городской больницы.

Переход на зональную модель и формирование межрайонных центров специализированной медицинской помощи позволит обеспечить более высокий уровень качества предоставляемой медицинской помощи населению за счет приближения к населению новейших медицинских технологий и специализированных видов помощи. Развитие межрайонных центров специализированной помощи является важным компонентом реструктуризации системы оказания медицинской помощи с учетом перехода в границах округа на многоуровневую (район, межрайонный центр, округ) систему оказания медицинской помощи.

### **Б) Дифференциация отдельных подразделений медицинских учреждений по степени интенсивности лечебно-диагностического процесса.**

По степени интенсивности лечебно-диагностический процесс делится на:

- Интенсивное лечение – период лечения острых больных, когда им требуется оказание экстренной и неотложной медицинской помощи, круглосуточное медицинское наблюдение.
- Долечивание – период лечения больного после завершения курса интенсивной терапии и активного лечения до полного восстановления утраченных функций.
- Восстановительное лечение – особая форма долечивания больных, когда глубокие нарушения функциональных систем организма требуют применения специальных мер реабилитации.

Долговременное пребывание на койке – оказание помощи больным, как правило, с хроническим течением заболевания, которым требуется длительная терапия для восстановления функций организма.

Ключевой вопрос построения многоуровневой системы оказания медицинской помощи – обеспечение преемственности каждого этапа помощи при четком разграничении функций между ними.

В стационарных учреждениях муниципального уровня (участковые больницы, небольшие городские и районные больницы) больничные койки дифференцируются на койки для оказания медицинской помощи (с учетом ограниченных возможностей учреждения данного типа) и медико-социальные койки, предназначенные для оказания медико-социальной помощи престарелым и инвалидам.

Койки, обеспечивающие высокий уровень интенсивности лечебно-диагностического процесса, развертываются, как правило, на базе учреждений районного, межрайонного (зонального) и окружного уровней.

### **В) Создание учреждений сестринского ухода (хосписов).**

С учетом показателей здоровья пожилого населения имеет место разрыв между объемами необходимой ему медицинской и резко нарастающей с возрастом медико-социальной помощи. Лица пожилого возраста зачастую нуждаются не столько в лечебной помощи, сколько в сестринском уходе и других видах медико-социальной помощи, оказываемых в учреждениях типа больниц сестринского ухода.

### **Г) Развитие форм оказания медицинской помощи, альтернативных дорогостоящей стационарной помощи**

Реализация этих принципов позволяет обеспечить оптимизацию использования имеющихся ресурсов с одновременным повышением медицинской и социальной эффективности деятельности медицинских организаций на территории региона в целом.

## **3. Переход на преимущественно-одноканальное финансирование**

Переход на страховой принцип финансирования означает, что основная часть средств консолидированного бюджета округа, предназначенных для финансирования здравоохранения, аккумулируется в окружном фонде ОМС. Оказание медицинской помощи, включенной в программу ОМС, оплачивается только из средств ОМС по

полным тарифам, предусматривающим возмещение всех видов расходов, связанных с оказанием этой помощи, кроме сверхнормативных расходов на содержание зданий и расходов на закупку наиболее дорогостоящего медицинского оборудования.

Напрямую из бюджетов Ханты-Мансийского автономного округа-Югры и муниципальных образований будут финансироваться высокотехнологичные виды медицинской помощи; лечение заболеваний, имеющих особую социальную значимость (туберкулез, ВИЧ-СПИД, психические заболевания и пр.); приобретение дорогостоящего медицинского оборудования; возмещение сверхнормативных расходов на содержание медицинских учреждений, реконструкцию зданий. Остальные текущие и инвестиционные расходы осуществляются из внутренних накоплений медицинских учреждений на основе расчетов по полным тарифам, действующим в системе ОМС.

Целями, на достижение которых направлено одноканальное финансирование, являются:

- повышение доступности медицинской помощи и проведение реструктуризации здравоохранения за счет обеспечения возможности создания межрайонных центров;
- переход на страховой принцип финансирования позволяет реализовать принцип «деньги следуют за пациентом» и на этой основе обеспечить реальное повышение доступности специализированной помощи;
- обеспечение эффективности использования ресурсов за счет отказа от сметного принципа здравоохранения и, тем самым, стимулирование сокращения излишних коек, избыточных должностей.

В рамках перехода к преимущественно одноканальному финансированию необходимо:

- Разработать нормативы затрат на коммунальные услуги и стоимость износа основных средств для включения в полный тариф. Данные затраты будут возмещаться в рамках ОМС, а источником сверхнормативных затрат по данным статьям будут бюджеты муниципальных образований.

- Исключить из бюджетного финансирования скорую медицинскую помощь (СМП) и включить ее в состав территориальной программы ОМС. При этом оплачивать фактически выполненные вызовы, дифференцированные по степени сложности. Помимо формирования экономической мотивации данной службы, это даст возможность использовать системные источники повышения структурной эффективности. Речь идет о том, чтобы поощрять из средств ОМС первичное звено здравоохранения за сокращение числа вызовов СМП для обслуживаемого населения: чем лучше работает поликлиника, тем меньше потребность в скорой медицинской помощи, соответственно, возникающая экономия идет в учреждение, которое ее обеспечивает.

- Реализовать модель перераспределения расходных обязательств округа и муниципальных образований: основная часть дотаций из окружного бюджета, планируемых на содержание муниципальных учреждений, централизуется на региональном уровне и поступает в окружной территориальный фонд обязательного медицинского страхования в виде взносов на ОМС неработающего населения. Такое перераспределение можно провести в течение 1–2 лет.

В 2010–2012 гг. доля ОМС в общем объеме государственных расходов на здравоохранение Ханты-Мансийского округа-Югры, должна возрасти с 40 до 60–65%. В 2020 г. этот показатель должен составлять не менее 85–90%.

### **III. Развитие частно-государственного партнерства в сфере здравоохранения**

Задачами реализации механизма государственно-частного партнерства являются:

**А) Усиление конкурентного давления на поставщика медицинских услуг.** Опора на предпринимательское поведение для обеспечения приоритетных задач политики здравоохранения округа возможна, прежде всего, на основе перехода к конкурентному отбору поставщиков медицинских услуг вне зависимости от их формы собственности и организационно-правовой формы, а также кардинального увеличения объема государственного и муниципального заказа, размещаемого в частных медицинских организациях.

Отбор медицинских организаций при установлении заданий по обеспечению государственных гарантий оказания населению того или иного муниципального района (городского округа) бесплатной медицинской помощи должен проводиться в

соответствии с законодательством Российской Федерации о размещении государственного заказа. Организатором заказа является орган управления здравоохранения муниципального района (городского округа). Оплата за выполненные задания производится по тарифам, утвержденным согласительной комиссией по тарифам на медицинские услуги в системе обязательного медицинского страхования.

**Б) Повышение экономической эффективности деятельности лечебно-профилактических учреждений благодаря существенной экономии на операционных затратах.**

Ключевым механизмом повышения экономической эффективности деятельности лечебно-профилактических учреждений на территории Ханты-Мансийского автономного округа-Югры должен стать **аутсорсинг**. Мировая практика свидетельствует, что аутсорсинг позволяет достигать множества целей, таких, как внедрение лучшей практики предоставления услуги, эффективный контроль издержек деятельности, расширение возможности внедрения новых услуг, сокращение числа административного и управленческого персонала. Внедрение процесса аутсорсинга в ряде случаев привело к формированию полноценных медицинских кластеров.

В Ханты-Мансийском автономном округе-Югре предполагается реализация программ модернизации диагностической службы на основе использования аутсорсинга.

Целями таких программ должны стать:

- повышение качества лабораторных исследований;
- снижение доли повторного анализа;
- сокращение сроков выполнения анализов;
- повышение доступности для населения современных лабораторных технологий;
- ликвидация или существенное сокращение очередей на исследования. Приоритетными для оказания в режиме аутсорсинга являются лабораторные исследования. Реализация программ модернизации диагностической службы должна быть связана с переходом на многоуровневую систему предоставления диагностических услуг субъекта Российской Федерации. Первый уровень системы предоставления диагностических услуг включает в себя предоставление услуг по диагностике типичных форм наиболее часто встречающихся заболеваний, лечение которых осуществляется цеховым, участковым терапевтом, педиатром или врачом общей практики, а также доклиническая диагностика (скрининг) патологических процессов у здоровых лиц при проведении массовых обследований. Субъектом размещения заказа являются амбулатории, районные и городские поликлиники.

Субъектами заказа услуг диагностической помощи второго уровня являются межрайонные лечебно-профилактические учреждения. Второй уровень диагностической помощи предполагает наличие оборудования, технологий и методик для диагностики нетипичных или редко встречающихся форм наиболее распространенных заболеваний, а также позволяющих осуществлять диагностику и контроль течения заболеваний.

На третьем уровне системы предоставления диагностических услуг возможности аутсорсинга сужаются с целью обеспечить целостность лечебно-диагностического процесса и необходимую технологическую преемственность предоставления медицинской помощи. ЛПУ регионального уровня, а также медицинские учреждения, являющиеся базами клинических кафедр учебных заведений и НИИ, самостоятельно оказывают услуги по компьютерной томографии, МРТ, ЭхоКГ с доплеровским анализом, доплеровскому исследованию сосудов печени, почек и т. д., диагностической лапароскопии, миографии, ИФА и др.

В то же время, должен быть рассмотрен вариант передачи на аутсорсинг услуг лабораторного тестирования с использованием сложных аппаратов и технологий (определение гормонов, онкологических, инфекционных и соматических маркеров, мониторинг лекарственных препаратов, иммунологические, цитохимические, молекулярно-биохимические, вирусологические, ПЦР-диагностика, выявление внутриутробной инфекции и др.). Принятие положительного решения об аутсорсинге таких услуг обосновано только в том случае, если установлен факт рыночной конкуренции поставщиков эксклюзивного лабораторного тестирования.

**В) Создание медицинских кластеров на территории Ханты-Мансийского автономного округа-Югры.**

Стимулирование привлечения частных организаций в качестве поставщиков

медицинских услуг (создание Ханты-Мансийского медицинского кластера) обеспечит:

- конкуренцию и, следовательно, повышение качества предоставляемых услуг;
- снижение объема оказания платных услуг, предоставляемых с использованием государственного (муниципального) имущества;
- создание индустрии предоставления медицинских услуг;
- увеличение объема государственного и муниципального заказа, размещаемого в частных организациях.

В первую очередь, с использованием механизма частно-государственного партнерства необходимо решить задачу предоставления качественной и доступной первичной медико-социальной помощи.

На данный момент наличие высоких финансовых рисков для врачей, рассматривающих возможность вести предпринимательскую деятельность, использовать возможности, предоставляемые налоговым законодательством Российской Федерации (упрощенная система налогообложения) и самостоятельно оказывать медицинские услуги, является главным фактором, сдерживающим развитие частных практик среди наиболее квалифицированных врачей.

Следует учитывать, что врачи общей практики, как правило, не имеют навыков организации предпринимательской деятельности, но обладают необходимой профессиональной (врачебной) квалификацией. В связи с этим первоочередная задача при переходе на новые формы хозяйствования врачей общей практики со стороны государственных органов (органов местного самоуправления) состоит в том, чтобы создать необходимые условия для «воспитания», «взращивания» врачей для работы в условиях регулируемого рынка.

Исходя из этого, на первоначальном этапе стимулирования развития частных врачебных практик требуется более серьезная поддержка государства, которая минимизирует риски врачей при переходе на новую форму хозяйствования. Здесь речь может идти о льготном или даже бесплатном предоставлении имущества в аренду, организации курсов по развитию предпринимательских навыков при оказании медицинских услуг, а также осуществление методической помощи по организации и ведению учета врачами общей практики.

В целом, можно выделить следующие формы стимулирования развития частных врачебных практик:

- предоставление помещений, в которых можно оказывать медицинские услуги;
- предоставление кредитов на приобретение необходимого оборудования медицинского кабинета;
- предоставление льгот по налогообложению;
- размещение части государственного (муниципального) заказа.

В целях практической реализации перечисленных форм поддержки в рамках существующего законодательства должна быть разработана интегрированная схема организации частной общеврачебной практики на базе медицинского бизнес-инкубатора Ханты-Мансийского автономного округа-Югры.

#### **IV. Совершенствование системы организации и финансирования здравоохранения**

Выделены следующие главные направления совершенствования системы управления:

##### ***Создание более эффективных механизмов планирования объемов предоставления медицинской помощи.***

Необходимо модернизировать систему согласования муниципальных заказов, проводить сбор информации по каждому муниципальному образованию по показателям объемов медицинской помощи и эффективности использования ресурсов в целях сравнения показателей со средними по муниципальным образованиям. Сравнение позволит выявить устойчивые отклонения от средних показателей и является основанием идентификации сложившихся зон неэффективности. Целесообразно включать в планирование межтерриториальные потоки пациентов. Муниципальный заказ должен формироваться не только на объемы помощи в сети муниципальных учреждений, но и на услуги, оказываемые населению и в других муниципальных образованиях, и в окружных учреждениях.

## **Совершенствование методов оплаты медицинской помощи**

Учитывая общую стратегию предотвращения заболеваний, в секторе амбулаторно-поликлинической помощи целесообразно перейти на метод подушевого финансирования на прикрепленное население. Значения подушевого норматива должны отражать половозрастную структуру обслуживаемого населения и другие факторы, влияющие на потребность в первичной медицинской помощи.

Результатами выступают: усиление координирующей функции первичного звена, повышение его ответственности за состояние здоровья обслуживаемого населения обеспечивает комплексность лечебно-профилактической работы. Врачи будут заинтересованы в снижении числа больных и расширении профилактической работы, что соответствует цели политики здравоохранения.

В секторе стационарной помощи необходимо перейти на использование законченных случаев лечения в качестве единицы оплаты стационарной помощи. Размер тарифов на законченные случаи должен отражать требования клинико-экономического стандарта.

Осуществление оплаты не за фактические, а за согласованные объемы стационарной помощи. Объемы сверх согласованных оплачиваются по более низким тарифам. В результате контроль над обоснованностью госпитализаций, пока безуспешно осуществляемый страховщиками, уступит место системе разделения финансовых рисков между страховщиками и больницами, при которой больницы теряют поступления от нерациональной структуры случаев госпитализации.

В части услуг дневных стационаров целесообразно планировать поликлиникам объемы стационарной помощи (в разрезе каждого участка) и снижать оплату в случае превышения этих объемов. Дневные стационары станут действительно стационарзамещающими.

## **V. Совершенствование оказания платных медицинских услуг**

Задачами реализации настоящего направления концепции являются:

### **Снижение объема оказания платных медицинских услуг, оказываемых муниципальными и государственными учреждениями здравоохранения.**

Органы управления здравоохранением как на окружном, так и на муниципальном уровне последовательно реализуют политику жесткого санкционирования инициативного развития медицинскими учреждениями деятельности по предоставлению медицинской помощи за плату. Ее результатами стала рационализация объемов предоставления платных услуг, сдерживание процесса замещения бесплатной медицинской помощи платной.

В переходном периоде необходимо:

Установить требование разделения потоков платных и бесплатных пациентов по времени и месту их предоставления. Платные пациенты должны приниматься в отдельных помещениях.

Установить закрытый перечень типов медицинских услуг, а также случаев, когда могут оказываться платные медицинские услуги. В такой перечень могут войти медицинские услуги:

- не входящие в территориальную программу по видам медицинской помощи;
- оказываемые сверх объемов, установленных государственным и муниципальным заказами;
- оказываемые в плановом порядке, в рамках территориальной программы пациентам, не застрахованным по обязательному медицинскому страхованию (для медицинских учреждений системы обязательного медицинского страхования);
- предоставляемые пациенту на условиях, не предусмотренных территориальной программой.

В число случаев оказания платных медицинских услуг могут войти:

- внеочередное оказание услуг;
- оказание услуги сверх стандарта;
- диагностические услуги и услуги врачей – узких специалистов без направления;
- оказание медицинских услуг сверх объемов и видов, предусмотренных окружными стандартами оказания медицинской помощи.

### **Следующий этап управления платными услугами – реализация стратегии поэтапного вытеснения оказания платных услуг в бюджетном учреждении.**

Стратегия вытеснения может быть реализована только при условии перехода к полному тарифу, обеспечению финансовой наполненности тарифов оказания медицинской помощи.

Ключевой принцип новой политики управления платными услугами – оказание платных услуг исключительно на базе создаваемого медицинского кластера Ханты-Мансийского автономного округа-Югры.

В целевом состоянии платные медицинские услуги оказываются преимущественно:

- на базе частных медицинских учреждений, составляющих медицинский кластер Ханты-Мансийского автономного округа-Югры;
- на базе бюджетных учреждений при условии передачи в аренду частному лицензированному оператору помещений, в которых оказываются платные медицинские услуги.

## **VI. Кадровая политика**

Подготовка кадров для муниципальных учреждений здравоохранения является важнейшей составляющей модернизации здравоохранения.

Стратегия кадровой политики в муниципальном здравоохранении предусматривает:

- формирование системы муниципального заказа на подготовку специалистов для системы здравоохранения;
- совершенствование механизма взаимодействия с медицинскими высшими и средними специальными учебными заведениями по подготовке и повышению квалификации медицинских и фармацевтических работников на основании долгосрочных и ежегодно корректируемых планов-программ;
- осуществление дифференцированного подхода к обучению специалистов на центральных, региональных, местных базах;
- принятие комплекса мер правового, организационного, экономического характера по повышению мотивации к работе и обеспечению закрепления выпускников медицинских высших учебных заведений, училищ и колледжей;
- подготовку и переподготовку специалистов на основании трехсторонних договоров;
- усиление позиций среднего медицинского персонала на всех уровнях медицинского обслуживания;
- упорядочение должностной структуры на основе использования прогрессивной нормативной базы, отвечающей требованиям повышения эффективности использования кадровых ресурсов;
- модернизацию и повышение технической оснащенности рабочих мест;
- создание привлекательности муниципального здравоохранения для молодых специалистов, привлечение квалифицированных специалистов из других регионов;
- совершенствование работы по формированию резерва кадров на руководящие должности структурных подразделений лечебно-профилактических учреждений, включая заведующих отделениями, с обязательной подготовкой по правовым вопросам, экономике, организации здравоохранения.

Приоритетным направлением станет укомплектование штатов амбулаторно-поликлинических учреждений, службы скорой медицинской помощи.

В целом предлагаемый комплекс мероприятий для реформирования здравоохранения Сургута позволит обеспечить не только повышение доступности и качества медицинской помощи, более эффективное использование ресурсов и оптимизацию числа и структуры работников отрасли, но и приведение структуры медицинской помощи в городе в соответствие современному законодательству.

Для города в целом предлагаемые изменения приведут к постепенному улучшению здоровья населения, снижению уровня преждевременной и предотвратимой смертности, раннему выявлению заболеваний и их профилактике, росту удовлетворенности населения качеством медицинской помощи.

## **Приложение 16. Развитие системы образования**

Развитие системы образования г. Сургута должно осуществляться Администрацией г. Сургута в рамках полномочий, возложенных Статьей 11 Федерального закона от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Согласно Статье 11 данного закона, к полномочиям администрации муниципального образования в области образования в пределах своей компетенции, относятся следующие функции:

1. Участвует в планировании развития на территории муниципального образования сети учреждений начального, основного общего, среднего (полного) общего образования, дополнительного образования и общедоступного бесплатного дошкольного образования; организует оказание школам методической помощи.
2. Организует предоставление дополнительного образования.
3. По решению представительного органа создает, реорганизует и решает вопросы ликвидации муниципальных образовательных учреждений.
4. Обеспечивает содержание зданий и сооружений муниципальных образовательных учреждений, обустройство прилегающих к ним территорий.
5. Изучает потребности населения в образовательных услугах, организует их мониторинг.
6. Изучает потребности в деятельности образовательных учреждений, участвует в организации их мониторинга.
7. Участвует в разработке и формировании статистических и социальных показателей состояния сферы образования муниципального образования.
8. Участвует в разработке местных требований к условиям осуществления образовательного процесса.
9. Руководит опекой и попечительством в муниципальном образовании.

Вместе с этим существуют и возможности для развития и реформирования системы образования г. Сургута. Исследовательские структуры Всемирного Банка в 2007 году провели масштабное исследование системы образования Ханты-Мансийского автономного округа. Выводы и рекомендации, данные в ходе исследования, необходимо использовать для развития и модернизации системы образования Сургута, крупнейшего города и образовательного центра Ханты-Мансийского автономного округа-Югры.

### ***Рекомендации Всемирного Банка по системе образования ХМАО. Доклад от 17.12.2007 года.***

Резервы оптимизации сети для увеличения наполняемости классов исчерпаны, и управленцам в большинстве муниципалитетов можно сконцентрироваться на проблемах повышения качества.

Важно, чтобы программа школьного строительства включала элемент «задела на будущее» с тем, чтобы впоследствии по мере развития системы здания можно было использовать для различных сочетаний направлений деятельности. В этой связи основными элементами являются развитие детских садов, объединенных со школой, использование школьных зданий для нужд местного населения, создание специализированных учреждений профильного обучения и допрофессиональной подготовки и возможность создания компьютерных сетей во всех классах и библиотеках.

Принципиально перспективным направлением, которое необходимо учитывать в программе строительства и модернизации школьных зданий, является усиление многообразия институциональных типов школ в связи с расширением их социально-образовательных функций.

Три различных примера возникающих институциональных типов в школьном образовании:

- а) детский сад, объединенный с начальной школой (с группой для слабослышащих детей);

- b) школа, включающая интернат для детей, которые не могут проживать вместе с родителями;
- с) учебный центр, осуществляющий допрофессиональное обучение детей в возрасте 14 лет и старше, которые не могут успешно обучаться в основной школе.

Все три примера являются успешными и могут получить более широкое распространение в системе в целом. Все три структуры разными способами решают одну из основных проблем современной практики образования – проблему социальной интеграции детей с особыми или дополнительными потребностями. В них создаются схемы, позволяющие учитывать интересы детей с широким кругом различных потребностей за счет разработки индивидуальных программ, обеспечения дополнительного ухода и альтернативных курсов обучения. Характерной чертой успешных школ является то, что они не стремятся сложить с себя ответственность за детей, не всегда вписывающихся в рамки обычной школы. Однако общей чертой систем социальной интеграции во всем мире является организационная гибкость, позволяющая оказать таким детям поддержку, необходимую для того, чтобы они добились успехов. Почти всегда это связано с дополнительными расходами, с дополнительными условиями в физической инфраструктуре. В целом можно рекомендовать поддержать такие естественные тенденции расширения функции социальной интеграции и информировать учебные заведения о возможных схемах работы. Очевидно также, что такая практика должна рассматриваться как нормальная и с точки зрения финансирования, и с точки зрения оборудования и строительства. Необходимо рассматривать социальную интеграцию в качестве одной из ключевых задач развития сети и изучить возможность использования инвестиционных ресурсов в том числе для развития тех видов учебных заведений, в которых осуществляется такая интеграция.

Во-первых, это детские сады, объединенные с начальной школой, обеспечивающие всесторонний уход и обучение детей в возрасте 3–10 лет. Это должны быть небольшие учреждения, рассчитанные примерно на 250 детей, использующие соответствующие программы для детей раннего возраста (аналогичные программе «Шаг за шагом»), которые позволяют обеспечить связь дошкольного образования с учебными программами для детей в возрасте 7–10 лет. При этом учащиеся младшего возраста не будут посещать средние школы, в настоящее время объединяющие начальную школу со средней, а те, в свою очередь, смогут увеличить численность учащихся 5–11 классов, снимая необходимость обучения в две смены.

Во-вторых, школы должны строиться с учетом потребностей населения с тем, чтобы (при условии, что они могут работать в одну смену) здание можно было использовать для проведения внеучебных мероприятий, обучения населения, спортивных и культурных мероприятий, получая максимальную выгоду от инвестиций в школьные здания и компенсируя текущие расходы за счет получаемых доходов.

В-третьих, возможно вложение средств в развитие сети альтернативных учебных центров для учащихся, не достигших больших успехов в основной школе, с тем, чтобы предоставить им эффективные альтернативные учебные программы, направленные на обеспечение профессионального обучения, развитие личности и социальное развитие, а также позволяющие получить опыт работы.

Новые школы должны создаваться в качестве современных сред обучения в соответствии с лучшими примерами международной инновационной практики. С такой практикой можно было бы познакомиться с помощью нескольких семинаров-демонстраций лучших международных проектов школьных зданий. Проекты зданий необходимо обсуждать с директорами школ, школьными советами, учителями и учащимися. Программа строительства должна предусматривать максимальную эффективность и гибкость в отношении использования зданий в будущем.

Рекомендуется разработать для школ стратегический план оптимизации ресурсов сети, содержащий следующие положения:

- возможность рационального совмещения или разделения разных стадий школьного обучения, включая создание комбинированных детских садов – начальных школ;



- предоставление достаточного количества мест в школах для всех детей, без организации посменного обучения;
- модернизация учебных планов, для учета потребностей разных детей, выделение отдельных программ для детей со специальными потребностями;
- предоставление полного спектра профильного обучения группой школ;
- поощрение профессионального роста и профессионального взаимодействия учителей на базе сети школ;
- пересмотр ресурсной/бюджетной базы отдельных школ, выполняющих специальные функции (малокомплектная школа, базовая школа, школа – центр местного сообщества, школа – база для повышения квалификации);
- группирование, объединение школ для более эффективного управления ресурсами;
- разработка альтернативных программ профессиональной подготовки и повышения квалификации молодого и взрослого населения на базе общеобразовательных школ или в специальных центрах;
- расширение социально-культурной функции школ в рамках местного сообщества;
- формирование виртуальной (Интернет) сетевой инфраструктуры взаимодействия школ, учителей, школьников и родителей.

Общая идея заключается в создании полностью интегрированной, динамичной и самосовершенствующейся системы, через создание структур и сетей, отвечающих новым требованиям:

- эффективность использования ресурсов (по возможности нацеленных на выполнение определенных стандартов в отношении соотношения количества учеников и учителей, себестоимости содержания зданий, экономии за счет укрупнения заведений);
- качество предлагаемой образовательной программы;
- доступность соответствующих программ для учеников;
- профессиональное развитие учителей;
- обратная связь с ключевыми заинтересованными сторонами (родителями и сообществом в целом);
- более активная социальная роль школ.

Муниципальный стратегический план школьной организации станет основой развития местной системы в соответствии с федеральными и региональными задачами. Оценка прогресса и пересмотр плана, на уровне муниципалитета и округа, будет происходить каждые три – пять лет.

Следует изучить возможность организации «смешанной специализации» (индивидуальной образовательной траектории) в рамках профильного обучения и разработать более комплексную программу допрофессиональной подготовки для учащихся в возрасте 14 лет и старше, аналогичную программам, успешно действующим в некоторых европейских странах.

Возможно, сеть альтернативных учебных центров для учащихся, недостаточно успешно осваивающих программу обычной школы, обеспечивая возможности допрофессиональной подготовки и практического обучения.

Важно продолжать поддержку создания доступных через Интернет учебных ресурсов для профильного обучения, содействовать созданию партнерских связей между школами и центрами профессионального образования. Рекомендуется реализовать экспериментальную программу по разработке вариантов допрофессионального обучения для учащихся 9-х классов и старшей ступени школы, вертикально интегрированных с программами учреждений начального и среднего профессионального образования.

В целом введение профильного обучения дает возможность поставить вопрос о кардинальной модернизации обучения на старшей ступени с пересмотром задач и методов обучения, с усилением роли школы в социализации молодежи. Возможно, модернизация старшей ступени могла бы стать специальным проектом развития образования в регионе.

Необходимо разработать политику индивидуализированного обучения и развития, включая руководство для школ по написанию индивидуальных планов обучения для учеников при поддержке системы ИКТ, что позволит эффективно отслеживать прогресс, достигнутый школьниками на всех этапах обучения. Важную роль такие службы поддержки могли бы играть на этапе профильного обучения, когда школьникам необходимо делать трудные и обоснованные выборы.

Необходимо интенсифицировать региональную программу инвестиций в области информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). Задача должна заключаться в том, чтобы каждый учебный класс был оснащен компьютером, а учащиеся имели доступ к сети Интернет в классах и библиотеках и могли пользоваться его ресурсами для своих исследований. Особое внимание должно уделяться развитию учебных планов и материалов, легкодоступных на образовательном сайте, а все учителя должны иметь стимулы к использованию этих ресурсов в своей повседневной работе. Следует продолжить обучение учителей в области использования ИКТ в рамках учебного процесса.

Необходимо оценить результаты эксперимента по внедрению комплексных программ дошкольного образования / начальной школы, осуществляемых в рамках программы «Шаг за шагом», и, если эти результаты окажутся эффективными, начать программу последовательного распространения этой практики. Основное внимание в этой программе должно уделяться социальному развитию детей как неотъемлемой части общеобразовательной подготовки, что соответствует целям, поставленным в рамках таких международно признанных программ, как реализуемая в Англии инициатива «Каждый ребенок имеет значение». Внедрение такого подхода для детей в возрасте 3–10 лет позволит привести программы обучения для этой возрастной группы в соответствие с последними международными представлениями, а также будет способствовать развитию детских садов, объединенных со школой, создать целостную систему воспитания и обучения вместо существующей фрагментарной.

Имеет смысл изучить возможность внедрения новой профессии «помощника учителя» для работы с отдельными детьми под руководством учителей и психологов в целях оказания постоянной поддержки детям, которые в ином случае не смогли бы успешно обучаться в классах основного потока.

Необходимо по-новому взглянуть на материальную базу школы-интерната, в частности, увеличить количество компьютеров с тем, чтобы максимально сократить «неравенство возможностей» между учащимися интерната и остальными детьми.

Необходимо разъяснить функции школьных советов, в частности, роль родителей как защитников интересов детей, и разработать программу обучения для родителей в этом направлении.

Следует продолжать поддержку программ для молодежи и продолжать искать новые формы участия молодежи в образовательном и социальном развитии города.

Следует разработать ряд показателей для оценки качества работы директоров школ, возможно, по модели британского Национального колледжа руководителей школ. Это позволит администраторам местного и регионального уровня и школьным советам оценивать эффективность работы директоров школ с учетом всего круга их обязанностей, включая управление бюджетом.

Следует продолжить инвестиции в обновление фондов школьных учебников.

Для преодоления тенденции старения педагогических кадров необходимо принимать срочные меры, в частности, вводить отраслевую оплату труда, с помощью которой стимулировать приток молодых педагогов.

Необходимо создать специальную стратегию модернизации и повышения качества школьных кадров. В этой стратегии должны учитываться такие вопросы, как оплата труда, условия работы и стимулы, развитие педагогических навыков, управление качеством, материальное благосостояние (включая жилищные субсидии), планирование и привлечение кадров, а также внедрение других функций в рамках кадровой структуры (например, помощников педагогов, упомянутых выше).

Полезно провести и проанализировать результаты социологических исследований, касающихся набора и удержания педагогических кадров. Особенный интерес представляют ответы на следующие вопросы:

- Почему профессия преподавателя не привлекает молодых выпускников ВУЗов в качестве потенциальной карьеры?
  - Что могло бы в принципе сделать ее более привлекательной?
- Такие опросы можно было бы проводить, например, среди учеников старшей школы. При этом, также важно проводить исследования на тему удовлетворенности работой преподавателей, чтобы измерить текущий уровень удовлетворенности/неудовольства, выяснить, почему именно преподаватели испытывают те или иные чувства в отношении своей работы, и в конечном итоге проанализировать причины ухода из профессии. Например, выяснить, в какой степени зарплата влияет на принятие решения об уходе, а в какой степени другие причины – стресс, непрестижность, проблемы с жильем. Для решения проблемы разницы в зарплатах и условиях, предлагаемых профессией преподавателя и другими профессиями (особенно в коммерческом секторе), требуются новаторские и более гибкие решения, которые помогут решить проблему нехватки учителей. Это могут быть следующие решения:
- Более гибкая система подготовки учителей – например, одногодичная программа для профессионалов, желающих переквалифицироваться в преподаватели, но которых сегодня отпугивает громоздкая и требующая больших усилий система подготовки, унаследованная от Советского Союза. В Англии в 90-х годах была принята гибкая программа получения сертификата о педагогическом образовании для дипломированных специалистов, которая позволила резко усилить приток новых энергичных кадров в отрасль.
  - Необходимо обратить внимание на озабоченность преподавателей тем, что они не могут пользоваться преимуществами зарплат и опыта работы в коммерческом секторе. Эту проблему можно решить, позволив учителям работать по гибкому графику, чтобы они могли совмещать преподавание с работой в коммерческом секторе (работа с неполной занятостью или командирование на некоторый период времени). Переход к контрактной системе (чтобы учителя были привязаны к своей работе и не ушли в коммерческий сектор окончательно) мог бы стать, по крайней мере, частичным выходом из кризиса, который наблюдается в профессии.
  - Следует обратить особое внимание на качество проведения анализа и интерпретации результатов ЕГЭ. Необходимо ознакомиться с наиболее успешными практиками управления качеством образования с использованием результатов ЕГЭ, существующими в России. Часть из них подробно представлена в книге *Управление качеством образования в общеобразовательных учреждениях на основе результатов независимого оценивания учащихся 9-х и 11-х классов*.<sup>68</sup>
- На основе изученного опыта необходимо разработать и нормативно закрепить процедуры проведения анализа данных Единого государственного экзамена и форматы представления этих данных.
- Обучить региональных и муниципальных специалистов, обеспечивающих проведение ЕГЭ, использованию разработанных процедур.
  - Необходимо проводить сравнение школ и муниципалитетов по кластерному признаку, с учетом условий и возможностей, имеющихся у ОУ и муниципалитетов. Региону следует разработать рекомендации для проведения таких сравнений. Это поможет муниципалитетам, так как не у всех городов и районов есть необходимый интеллектуальный потенциал для таких разработок. Кроме того, наличие рекомендаций и методик регионального уровня обеспечит проведение корректных межмуниципальных сопоставлений.
  - Департамент образования округа нуждается в создании и использовании системы мониторинга, которая будет базироваться на наборе индикаторов, ориентированных на повышение эффективности работы школ. Среди этих индикаторов должны быть и результаты участия в ЕГЭ.

*Рекомендации по оптимизации финансирования отрасли:*

<sup>68</sup> Управление качеством образования в общеобразовательных учреждениях на основе результатов независимого оценивания учащихся 9-х и 11-х классов: В 2 ч. Ч. 1. Научно-методические материалы для руководителей и специалистов территориальных органов управления образованием. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 80 с.

**Рекомендации по оптимизации финансирования отрасли:**

1. Перейти от управления финансами к управлению системой образования при помощи финансов.
2. Ввести в образовательных учреждениях финансово-экономические службы (автономные бухгалтерии).
3. Провести серию курсов по подготовке директорского корпуса к работе в условиях финансовой автономии, нормативного финансирования и новой системы оплаты труда.
4. Ввести подушевое нормативное финансирование.
5. Совершенствовать индикативное планирование и анализ результативности бюджетных расходов.
6. Ввести конкурсное финансирование инициатив школ и муниципалитетов в рамках целевых программ.

Необходимо поощрять развитие культуры обмена опытом в рамках школ, когда учителя собираются вместе, посещают чужие уроки, чтобы чему-то научиться друг у друга, обменяться учебными планами и технологиями. Активнее внедрять формы повышения квалификации как стажировки в базовых школах, создание сетевых сообществ. Создать образовательный веб-сайт, где могли бы обсуждаться и разъясняться педагогические вопросы и пропагандировались бы новые подходы к проектной работе и интерактивные методы преподавания, учителя могли бы обмениваться идеями, планами уроков, рабочими модулями, видеоклипами, ресурсами и т. д.

Следует разработать ряд показателей для оценки качества работы директоров школ, возможно, по модели британского Национального колледжа руководителей школ. Это позволит администраторам местного и регионального уровня и школьным советам оценивать эффективность работы директоров школ с учетом всего круга их обязанностей, включая управление бюджетом.

Предпрофильная подготовка должна вестись как комплекс мероприятий, позволяющих учащемуся сделать осознанный выбор. В содержании этой подготовки должны присутствовать, наряду с информированием о мире профессий и особенностях регионального рынка труда, экскурсии на предприятия, профессиональные пробы, психологическое тестирование и сопровождение.

Рекомендуется реализовать экспериментальную программу по разработке вариантов допрофессионального обучения для учащихся 9-х классов и старшей ступени школы, вертикально интегрированных с программами учреждений начального и среднего профессионального образования.

Организация профильного обучения должна строиться на принципе, при котором учащийся имеет возможность сам выбирать профильные предметы и элективные курсы из предложенного школой набора (индивидуальный учебный план). Необходимо уйти от профильной школы, организованной по принципу «классов с углубленным изучением отдельных предметов».

Регион должен развивать сеть альтернативных учебных центров для учащихся, недостаточно успешно осваивающих программу обычной школы, обеспечивая возможности допрофессиональной подготовки и практического обучения.

Принципы и методы обучения в школе требуют активного включения в работу на уроке и самостоятельную деятельность учащихся по информационным технологиям, проектной деятельности. Доля самостоятельной работы должна существенно повышаться по мере продвижения по ступеням образования и достигать к окончанию школы не менее 20% учебного времени.

Необходимо разъяснить функции школьных советов и, в частности, роль родителей как защитников интересов детей, разработать программу обучения для родителей в этом направлении.

Организовать разработку муниципального плана оптимизации ресурсов сети, содержащего следующие общие положения:

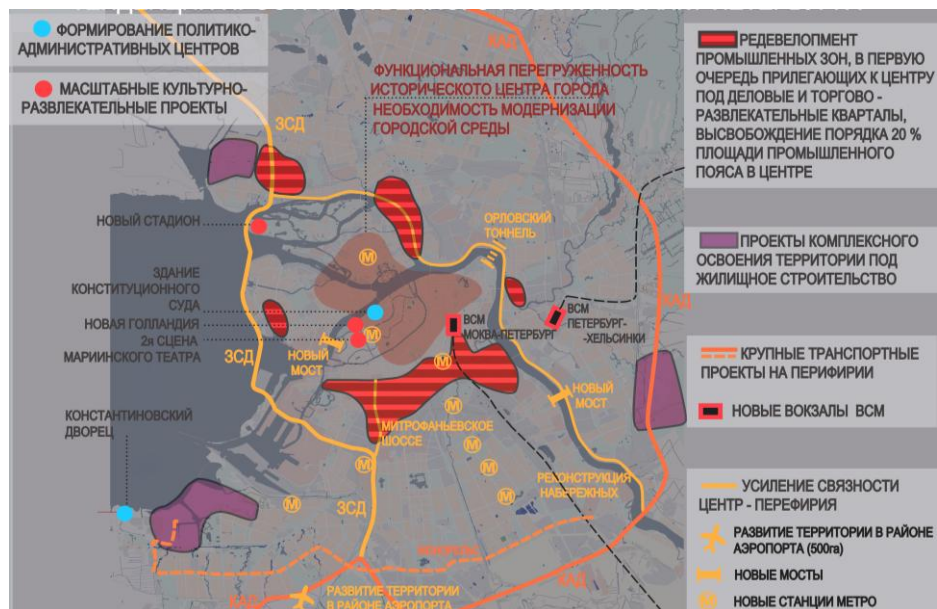
- пересмотр разных стадий школьного обучения, включая создание комбинированных детских садов – начальных школ;
- предоставление достаточного количества мест в школах для всех детей, без организации посменного обучения;

- разработка учебных планов, подходящих для каждого ребенка, выделение отдельных школ для детей со специальными потребностями;
- предоставление полного спектра профильного обучения группой школ;
- поощрение профессионального роста и профессионального взаимодействия учителей;
- пересмотр ресурсной/бюджетной базы отдельных школ, выполняющих специальные функции (малокомплектная школа, базовая школа, школа – центр местного сообщества, школа – база для повышения квалификации);
- группирование, объединение школ для более эффективного управления ресурсами;
- разработка альтернативных программ профессиональной подготовки и повышения квалификации на базе общеобразовательных школ или в специальных центрах;
- расширение социальной и образовательной функции школ в рамках местного сообщества;
- использование регионального образовательного веб-сайта для создания практических сообществ между школами.

## Приложение 17. Ключевые элементы, определяющие пространственное развитие Петербурга

Управление пространственным развитием Петербурга уже определяется новыми ключевыми элементами.

Рисунок 71. **Необходимость модернизации городской среды Петербурга вследствие функциональной перегруженности исторического центра**



## Приложение 18. Проект «Российский дом будущего»

Группа «Эксперт» по инициативе Экспертного совета при Совете при Президенте РФ по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике под руководством Д. А. Медведева реализует проект «Российский дом будущего».

**Цель проекта:** в рамках приоритетного национального проекта «Доступное и комфортное жилье — гражданам России» сформировать концепцию жилищной застройки в России на ближайшие десятилетия. Проект включает в себя анализ потребностей и стиля жизни граждан России, перспективных инноваций как в технологиях, так и в архитектуре, инфраструктурных потребностей и необходимых для реализации концепции законодательных и нормативных условий.

«Российский дом будущего» — это крупномасштабный комплексный проект на стыке социологических, юридических, экономических и инженерно-технических дисциплин. В его рамках намерены:

- показать всем заинтересованным сторонам, как современные технологии могут и должны быть использованы в самых приземленных отраслях без удорожания себестоимости строительства и услуг;
- создать эталонные продукты, продемонстрировать подходы, которые потом будут тиражироваться бизнесом в экономической практике;
- способствовать возникновению цепочек «разработчик – заказчик – исполнитель – потребитель».

Соответственно, проект не ограничится исследовательской работой. Его задача — вовлечь в процесс обсуждения максимальное число специалистов, довести его результаты до широкой общественности, внедрить в практику государственной власти. В 2007–2008 гг. осуществлен первый постановочный цикл проекта. В дальнейшем в ежегодном режиме будут детально прорабатываться и доводиться до внедрения в практику отдельные аспекты новой жилищной застройки, а в политическом аспекте — формироваться предложения в государственную жилищную политику.

### УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

**Основные исполнители:** группа «Эксперт» и Общероссийская общественная организация «Деловая Россия» (комитет «Новая жилищная политика»).

### При непосредственном участии:

- Правительства РФ;
- Администрации президента РФ;
- Общественной палаты РФ;
- Федерального Собрания РФ.

**Партнеры проекта:** ведущие компании строительного комплекса, промышленности строительных материалов, банки, крупнейшие корпорации, ведущие собственное жилищное строительство, выставочный комплекс, региональные власти, заинтересованные в апробации результатов проекта.

**Наблюдательный совет проекта.** Его функции: определение основных направлений проекта, общий контроль его реализации и качества результатов, содействие внедрению результатов проекта. Состав: представители заинтересованных структур власти, бизнеса, науки, общественно-политических организаций и профессиональных объединений.

### Миссия проекта «Российский дом будущего»

Полвека российское градостроительство двигалось не в ногу с остальным миром, игнорируя субурбанизацию. На Западе люди переезжают в загородные коттеджи и таунхаусы, у нас по-прежнему мигрируют из пригородов в города, в которых настроили и строят до сих пор районы безликих панельных многоэтажек.

Более 20 лет в России не строили новых городов, а существующие уплотнялись без меры точечной застройкой. В результате наши города тесны, неудобны, в них трудно жить.

Особенность текущего момента в том, что строить по-старому больше невозможно. Оставшиеся в наследство с советских времен ресурсы практически «доедены». Пустые земельные участки в городах застроены, резервы по электроэнергии и коммунальной

инфраструктуре использованы, дороги перегружены. Нынешнюю ситуацию можно искусственно продлить на пару-тройку лет, дальше при существующих подходах произойдет коллапс.

В то же время, кризис традиционных подходов создает и поле огромных возможностей. Мы находимся в самом начале пути, перед нами «чистый лист», а значит, все возможно. Отставание от Запада может обернуться огромным преимуществом: мы можем не повторять чужих ошибок, а воспользоваться опытом стран, уже прошедших этим путем. Есть возможность не изобретать велосипед, а использовать самые передовые подходы и применять лучшие технологии. Появляется шанс провести неизбежный переход к новой модели строительства, максимально грамотно расходуя ресурсы страны.

Сегодня наступил ключевой момент в истории российского строительства. По сути, решается вопрос — сможем ли мы жить в достойных условиях или всегда будем там, где мы есть? Будем ли вечно с завистью смотреть, как удобно, чисто и грамотно организована жизнь в Европе? Будем жить в комфортабельных домах на своей земле или в отдельных камерах больших муравейников? Найдём ли мы свои российские принципы организации пространства, изобретем ли свой «Русский дом»? Сможем обустроить свою землю «по разумению» или продолжим обустраиваться «по нужде»? Комплекс проблем в строительной сфере настолько велик, что решить их можно только сильной, системной, комплексной программой действий. Национальный проект «Доступное и комфортное жилье» — это начало колоссального переустройства страны. В рамках национального проекта сегодня формируется новая стратегия жилищной политики, задается вектор развития на ближайшие десятилетия. Проект «Русский дом будущего», инициированный журналом «Эксперт», призван стать генератором идей по формированию новой концепции жилищной застройки и площадкой для поиска перспективных инноваций в строительстве и архитектуре.

Находясь на «нулевой отметке», мы можем и должны ставить вопросы глобально. Почему мы не можем строить самые удобные в мире пригороды? Почему не можем разработать ряд проектов «Идеального русского дома», отвечающих нашему менталитету и имеющих лучшие характеристики по теплосбережению, комфорту и цене? Почему не можем поставить выпуск недорогих, но комфортных домов на поток? Переселение части населения страны в собственные дома — чем не национальная идея? Осуществление такого проекта решает демографические вопросы, оздоравливает людей, дает мощный толчок развитию экономики, обеспечивает государству стабильную опору в лице среднего класса. Наконец, сплочивает нацию.

Загородный дом со всеми коммуникациями — небольшой, но свой участок земли, красивая архитектура и комфортная среда для жизни, полный социальный пакет (школа, детский сад, спортивный и торговый центр, больница) в непосредственной близости от дома. И главное — все это за умеренные деньги. Сегодня эта мечта миллионов российских семей кажется фантастической, несбыточной. Однако мировой опыт доказывает, что это абсолютно реально при массовой комплексной застройке территорий с участием государства.

В рамках новой жилищной стратегии необходимо изменить и отношение к городам. Почему мы не можем строить самые инновационные и удобные города в мире?

Нужно резко ограничить господствующую сегодня практику точечной застройки, которая чрезмерно уплотняет среду и делает жизнь в городах слишком неудобной. Новые проекты развития и строительства городов должны быть связаны с формированием комфортабельных пригородов. В «старых» городах необходимы проекты улучшения существующей среды и «разуплотнения» застройки, расширения дорог.

Жилищный проект — это задача более высокого порядка. Это уникальная возможность сделать свой вклад в грандиозный проект обустройства территории России, в создание комфортной для жизни среды не только для нынешнего поколения, но и для наших детей.

Последние десятилетия на создание малоэтажных пригородов и строительство новых городов в стране не было ресурсов: ни финансовых, ни интеллектуальных, ни административных. Сегодня они есть. Есть деньги для реализации самых грандиозных проектов. Есть огромный платежеспособный спрос на жилье. Есть сильные строительные компании и масса



инновационных разработок в области строительства. Есть талантливые конструкторы, инженеры и архитекторы. Наконец, в России очень много земли, пригодной для застройки. Словом, сегодня в России имеются все ресурсы, чтобы обеспечить новую достойную жизнь для своих граждан. Упустить такой исторический шанс было бы обидно и глупо.

Решение грандиозных задач жилищного проекта требует объединения усилий как узких специалистов, так и всех активных людей страны. Медиахолдинг «Эксперт» предлагает вам войти в команду по разработке и воплощению в реальность проекта «Российский дом будущего».

## Приложение 19. Реконструкция промышленных объектов

Одно из направлений реконструкции промышленных объектов – лофты. Лофт — от англ. «чердак», тип жилища, переоборудованное под жилье здание промышленного назначения, при этом сам стиль может присутствовать практически в любом помещении.

Идея использования заброшенных мануфактур под жилье и рабочие помещения возникла в 40-х гг. на Манхэттене. Тогда цены на землю в центре города поползли вверх, промышленные предприятия стали выводить на окраины. Освободившиеся площади заняли люди искусства, привлеченные как функциональными характеристиками жилья (высокие потолки, хорошее освещение), так и низкими арендными ставками. Пройдя путь от мастерской до стильного помещения, лофты приобрели элитный статус. Снимать большие площади в историческом центре города, в зданиях уже близких к тому, чтобы за давностью лет получить статус памятника архитектуры, молодым художникам оказалось не по карману. Их место заняли успешные адвокаты и финансисты. Сейчас стиль «лофт» становится популярным и в России. В Москве и Петербурге уже построены (и находятся на стадии проектирования) бизнес-центры и жилые комплексы в этом стиле. Однако в настоящее время в России застройщикам зачастую проще снести старый завод или фабрику и построить новое здание, и лишь немногие решаются брать за реконструкцию.

Лофт-проект «Этажи», Санкт-Петербург.

Реконструкция здания Смольнинского хлебозавода (1937–1970-е гг.) обусловила появление в центре города модного места.

В здании расположены арт-галерея «Глобус», два авторских бутика, зал для масштабных мероприятий, некоторое количество офисов – в том числе и офисы архитекторов данного проекта. Вскоре откроются винный бар, антикварный магазин и еще одна художественная галерея. На крыше – смотровая площадка.

Концепция: современная идиллия, где после работы архитекторы вместе с модными дизайнерами пьют дорогое вино, покупают пару художественных произведений в соседней галерее, а затем спускаются вниз послушать концерт.

Отдельный аспект – клубность, где клиенты всех арендаторов представляют собой единую целевую группу. Приглашая к себе в офис или на мероприятие, один из «членов клуба» автоматически приводит клиентов и к соседу.

Авторы проекта придали зданию, не имеющему особого значения в истории архитектуры, флер ретрокитчевой эстетики: элементы старого оформления промышленных зданий советской эпохи соседствуют с антиквариатом и дизайнерскими объектами. Отсылки к старой функции и тщательно подобранные элементы перемешались и создали совершенно новую атмосферу.

## **Приложение 20. Пример аэропорта-города**

Большинство аэропортов-городов расположены в Азии, прежде всего в Юго-Восточной Азии, так как именно этот регион был в течение последних 20 лет главным двигателем мирового экономического роста и центром технологических инноваций. Высокотехнологичные производства, ориентированные на экспорт, стиль работы «точно по графику», стремление сократить до минимума накладные расходы стали отличительными чертами азиатских экономик.

### **Аэропорт Суварнабуми, Таиланд**

В Таиланде в 2006 г. открылся новый международный аэропорт Суварнабуми (Suvarnabhumi), расположенный в 45 километрах к востоку от столицы страны (Бангкока).

Новый аэропорт уже является одним из самых больших в Юго-Восточной Азии: ожидается, что через него будут ежегодно проходить 45 миллионов человек.

По заявлениям разработчиков проекта, он приспособлен для пропуска 100 млн пассажиров в год, 112 рейсов в час и более 6 млн тонн грузов.

Стоимость строительства превышает \$4 миллиарда. Правительство Таиланда уже приняло решение об образовании новой провинции Суварнабуми. Она станет 77-й провинцией в королевстве. В состав новой административной единицы общей площадью 552 квадратных километра войдут некоторые районы прилегающих к аэропорту провинций Бангкок и Самут-Пракан. Хотя парламенту еще только предстоит утвердить решение правительства, новый город Суварнабуми-Сити уже строится.

Источник: «Эксперт»

## **Приложение 21. Неудачный опыт сегрегирования жилья по имущественному и расовому признаку в США**

### **Микрорайоны Прют и Айгоу, Сент-Луис, США**

В конце 40-х годов XX века в Америке стартовал процесс массовой реконструкции жилья: новые районы возводились на месте сносимых малоэтажных кварталов. Как и остальные, микрорайоны Прют и Айгоу были запроектированы для финансово малосостоятельных слоев населения. Но в начале 50-х годов город все еще был сегрегирован по расовому признаку, и Прют и Айгоу были заселены чернокожим населением.

На ровной, пустой площадке, ничем не отделенной от автомагистрали, выстроились 33 одинаковых корпуса высотой 11 этажей, в сумме 2800 квартир. Чтобы предельно снизить расходы, реализация была осуществлена по минимуму – в почти точном соответствии уровню комфорта советских девятиэтажных панельных домов начала 60-х годов.

После принятия соответствующего закона, когда в 1964 г. сегрегация была объявлена вне закона, местные власти попытались выровнять состав населения, однако эта попытка потерпела неудачу: белые семьи бежали из микрорайона.

Сложившийся социальный состав населения (менее половины семей жили на трудовой заработок, женщины были главами семей в 62% случаев, а половину населения составляли дети моложе 12 лет) имел резко негативное влияние: акты вандализма, а также полная катастрофа с социальным обслуживанием. Сколько-нибудь состоятельные семьи покидали Прют-Айгоу при первой же возможности. Это соответствующим образом сказывалось на собираемости коммунальных платежей. Уже к концу 70-х годов в зданиях пустовало 65% разоренных квартир с выбитыми дверьми и окнами.

В итоге Прют-Айгоу (как и другие подобные районы многоэтажной застройки, в которых, как предполагалось, люди, живущие на социальное пособие, смогут поднять свой статус) были целиком выселены и взорваны.

Источник: В. Л. Глазычев, «Урбанистика», изд. «Европа», 2008

С. Придвижкин, «РеноваСтройГрупп», руководитель проекта «Академический» в Екатеринбурге: «Необходимое условие качества среды обитания – смешение построек всех классов. На наш взгляд, практика создания резерваций для людей очень богатых, средних и малоимущих ни к чему хорошему не приведет. Мы видели, что случилось во Франции, где застройка шла именно по такому принципу. У нас в Академическом как раз работали французские архитекторы, которые сказали, что не сделают тех ошибок, которые они допустили когда-то на родине. В новом районе комплексной застройки все классы должны быть перемешаны, так вырабатывается их лояльность друг к другу».

**Приложение 22. Подпрограмма «Гражданская авиация»: реконструкция аэропортового комплекса г. Сургута**

**Описание мероприятий подпрограммы «Гражданская авиация»**

Реконструкция аэропортового комплекса (г. Сургут,  
Тюменская область)

Описание	За счет средств федерального бюджета – разработка проектной документации, реконструкция взлетно-посадочной полосы с искусственным покрытием, рулежных дорожек, расширение пассажирского и грузового перронов; за счет прочих источников финансирования – строительство аэровокзального комплекса.
Цели и основные задачи	Обеспечение развития аэропортовой сети и соответствия современным требованиям обслуживания авиаперевозок.
Основные ожидаемые результаты реализации	Обеспечение требуемого уровня безопасности полетов, улучшение качества предоставляемых авиауслуг, устранение негативного влияния инфраструктурных ограничений аэропорта на качество авиаобслуживания и увеличение не менее чем на 250 тыс. пассажиров в год объема перевозок через аэропорт.
Этапы и сроки реализации	Проектирование – 2012–2013 гг., реконструкция – 2014–2015 гг.
Объемы и источники финансирования	Общий объем финансирования – 4353,8 млн.руб.,
	в том числе за счет средств: федерального бюджета – 1646,6 млн.руб.; бюджетов субъектов Российской Федерации – 284 млн руб.; внебюджетных источников – 2423,2 млн.руб.

## Приложение 23. Реконструкция жилых кварталов

Реконструкция квартала без тотального сноса.

Реновация квартала «Набережная Роан», 1988–1996 гг., Лорьян, Франция.

Исходные компоненты:

- Участок 5,5 га.
- Три 12-этажных дома-пластины 1960-х годов постройки, порядка 500 квартир. Материал стен – железобетонные панели (плохая тепло- и звукоизоляция, низкое качество наружных и внутренних пространств).



Программа: модернизация и повышение качества социального жилья, возвращение кварталу «морского» образа.

Реализация:

- Введение элементов архитектурного разнообразия.
- Изменение площадей и организации внутриквартирного пространства.
- Строительство дополнительных зданий для компенсации утраченных квартир.
- Организация общественных пространств как внутри дома, так и на придомовой территории.
- Организация площадей коммерческого и культурного назначения. Обустройство набережной.

Дополнительные объекты «нового» квартала:

- 2 художественные мастерские.
- Коммерческие площади на первых этажах зданий.

Источник: В. Л. Глазычев, «Урбанистика», изд. «Европа», 2008

При всей его универсальности в России опыт подобной «мягкой» реконструкции наиболее интересен для малых и средних городов, что связано с отсутствием крупных инвесторов.

В России также делаются попытки переосмыслить пространство типовых многоэтажных районов.

### Российский опыт «мягкой реконструкции»

На Московскую архитектурную биеннале был вынесен проект реконструкции квартала панельных домов. Суть проекта состоит в объединении квартала на уровне первого этажа в единый объем, где размещаются парковки и вся необходимая инфраструктура — магазины, поликлиники, школы, детские сады, развлекательные зоны и т. п. Дворы формируются различными по геометрии атриумами в теле этого одноэтажного острова и организуют вариативные пространственные переживания у жителей. Пожарные

проезды уводятся под землю пандусами. Также под землей частично организуются парковочные зоны, въезды в которые могут осуществляться с первого общественного этажа.

Рисунок 72. **Российские предложения по «мягкой» реконструкции спальных районов**



По мнению разработчиков, в итоге массовой реконструкции спальных районов по этому проекту будут получены районы с несколькими крупными жилыми кластерами, существующими гармонично внутри себя, обживаемые жильцами.



## **Приложение 24. Постановка инновационного модуля городской экономики в Гренобле (Франция)**

Гренобль последовательно реализовывал программу интенсификации связей между научно-исследовательскими организациями и бизнесом. Мэр города, бывший ученый-ядерщик, в течение 18 лет использовал для достижения этой цели все свои административные ресурсы, а его преемник продолжил эту политику.

В этот период город осуществлял финансирование университетских кафедр (что обычно является сферой ответственности правительства Франции) и объединил разнокалиберные организации экономического развития региона в единый мощный орган – Агентство развития Гренобля и департамента Изер.

Исторически Гренобль был центром технологий гидроэлектроэнергии, и инвестиции в эту отрасль шли рука об руку с развитием математических и физических знаний. Институт Жозефа Фурье, математический факультет университета Гренобля известны во всем мире. В настоящее время в городе существует 4 университета и 250 лабораторий. В этой связи естественным стало решение французского правительства открыть в Гренобле исследовательский центр в области ядерной физики. Также Гренобль добился большого прогресса в информационных технологиях и теперь является местом расположения Национального института исследований в области информатики и автоматизации (INRIA). Но синергетический эффект еще шире: сейчас в районе Гренобля работают более 10 тыс. специалистов в области обработки данных. Более того, свыше 140 компаний, расположенных в Гренобле, работают в сферах электроники, многие из них американские (Sun Micro Systems, SCI Systems). Инвестиции в исследовательскую инфраструктуру создали более 15 тыс. рабочих мест в электронике, разработке программного обеспечения и производстве компьютеров. Источник: Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер, «Маркетинг мест», Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.



## Приложение 25. Требования к офисной недвижимости в деловом квартале

Профиль деятельности компаний, а также статус и масштаб деятельности накладывают отпечаток на требования к офисам.

**Категория офисной недвижимости.** Офисы в бизнес-центре класса А являются одним из главных условий для размещения инвестиционных фондов, крупных финансовых, аудиторских и нефтяных компаний, а также для открытия представительств крупных региональных промышленных организаций. В офисных комплексах класса А также предпочитают размещаться известные рекламные агентства, рекрутинговые компании, иностранные автомобильные представительства, девелоперские и управляющие компании.

Интерес к офисам класса В проявляют большая часть IT- и торговых фирм, агентства недвижимости, страховые, транспортные и логистические компании. Несмотря на то, что в целом класс объекта, который занимает компания, в основном мало коррелируется со сферой ее деятельности, — это вопрос престижа и финансовой состоятельности.

**Площадь.** По данным многих участников рынка, в 2008 г. самыми запрашиваемыми (примерно в половине случаев) были помещения площадью до 300 кв. м. Офисы более 500 кв. м. в основном интересуют сырьевые компании — даже вне зависимости от того, сколько человек в них будет работать. Офисы большой площади, независимо от их месторасположения, привлекательны для арендаторов автомобильного и медиарынка, а также для call-центров. Нефтяные компании предпочитают отдельно стоящие здания по соображениям престижа и безопасности.<sup>69</sup>

**Специальные требования.** Большинство арендаторов не выдвигают специальных условий при аренде офисов. Хотя и здесь есть исключения.

Какие-то специальные требования к офисам чаще всего предъявляют те компании, которые занимаются творчеством, например дизайном. Именно от них поступают заявки на офисы с высокими потолками, необычной конфигурацией и историческим видом из окна. Банки предъявляют требования к возможной нагрузке на перекрытия (если они планируют размещать в офисе депозитарий), наличию отдельного входа и многому другому.<sup>70</sup>

**Место расположения.** Место расположения офиса — важное условие. В центре вне зависимости от сферы деятельности обычно располагаются офисы крупных российских и иностранных компаний, осуществляющих представительские функции. Помещение ближе к кольцевым/объездным автодорогам выбирают логистические компании, имеющие склады неподалеку от своего офиса, IT-компании и др. Офисы западных фирм часто располагаются вблизи аэропортов, например, офис Ford находится в бизнес-парке «Химки» (Москва).

<sup>69</sup> Возможные требования крупных компаний к офисным площадям. Михаил Гец, управляющий партнер компании «Новое качество»: «Одна крупная региональная промышленная компания сняла около 1000 кв. м в БЦ «Башня-2000» (Москва, офисное здание класса А), хотя предполагалось, что там будет работать всего 10 человек. Такой прием эффективен по своему воздействию на партнеров и клиентов крупных компаний». Источник: [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru).

<sup>70</sup> Возможные требования к офисным площадям со стороны банковского сектора. GVA Sawyer, опыт подбора офисного помещения для компании Wincor Nixdorf, Москва. Wincor Nixdorf — крупнейший производитель специализированного банковского и ритейлового оборудования. Принципиальным условием клиента было наличие технической возможности организовать в новом здании профессиональный шоу-рум, способный вместить в себя всю линейку продукции. Это банкоматы различной модификации (нагрузка на перекрытие от которых доходит до 900 кг/1 кв. м). Условие было сложно выполнимым, т. к. далеко не все даже новые офисные проекты удовлетворяют поставленным требованиям. Подходящее помещение удалось подобрать в БЦ класса В. Решающим фактором в пользу аренды этого помещения стали технические характеристики здания, в частности, допустимая нагрузка на пол на каждом из этажей здания составляет не менее 2,5 т на 1 кв. м. Источник: [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru).

## Приложение 26. Возможные параметры элитной застройки в Сургуте

Перспективной территорией для размещения элитного жилья на водной линии в Сургуте является территория в районе речного вокзала.

Рисунок 73. Территория перспективной элитной жилой застройки



Сейчас здесь располагаются нефункционирующий рыбокомбинат, промышленные постройки, ранее обслуживавшие речной порт, частная малоэтажная деревянная застройка с низкими потребительскими качествами, а также обширные неблагоустроенные пространства. Общая площадь возможного освоения составляет порядка 35 га. Таким образом, налицо дополнительные предпосылки для благоустройства данного участка, включения его в контекст городского развития, а также для удовлетворения спроса на элитную недвижимость, фактически сложившегося в Сургуте.

Таблица 23. Возможная структура застройки

	Площадь	Кол-во жителей
Участок	15 га	
Застройка		
Жилая	30–33 тыс. кв. м.	1–1,3 тыс. чел.
Досуг, развлечения	13–15 тыс. кв. м.	
Общественные пространства	3 га	