

РАСПРЕДЕЛЕННАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ: ОПОРНЫЕ НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ РФ



ЭКСПЕРТНЫЙ
АНАЛИТИЧЕСКИЙ
ДОКЛАД



СОДЕРЖАНИЕ

Ключевые выводы	3
Раздел 1. Опорные населенные пункты (ОНП) как новая модель пространственного развития России	4
1.1. Управление урбанизацией	
1.2. Три принципа логики ОНП	
1.3. ОНП как инфраструктура государственного присутствия	
1.4. ОНП как центр обслуживания окружающей территории: эффект реального охвата	
Раздел 2. Стратегические задачи ОНП	8
2.1. Демографическая задача: удержать людей — значит удержать территорию	
2.2. Экономическая задача: ОНП как место работы, а не только проживания	
2.3. Социальная задача: качество жизни как условие, а не бонус	
2.4. Геополитическая задача: связность и управляемость территории	
Раздел 3. Что уже достигнуто: ранние результаты политики ОНП	13
3.1. Сформирована новая логика приоритизации ресурсов	
3.2. Крупный бизнес включился в развитие городской среды	
3.3. Профессионализация муниципального планирования	
Раздел 4. Барьеры реализации ОНП	18
4.1. Разрыв между экономикой и городом	
4.2. Неэффективные рыночные механизмы	
4.3. Парадокс «сильного соседа»	
4.4. Дефицит среды при наличии работы	
4.5. Двойной кадровый дефицит	
4.6. Транспортная связность: невидимый тормоз для ОНП	
4.7. Имитация стратегии в мастер-планировании	
4.8. Разрыв между потребностями и финансовыми инструментами	
Раздел 5. Система управления и оценки: институты, дифференцированный подход, метрики успеха	25
5.1. Институциональная архитектура: какая система управления нужна ОНП	
5.2. Типология ОНП: почему единая модель не работает	
5.3. Как измерять успех ОНП	
Раздел 6. Два контура привлекательности ОНП: инвестиции и люди	34
6.1. Инвестиционная привлекательность: что нужно инвестору на самом деле	
6.2. Привлекательность для людей: как удержать жителей и молодежь	
Раздел 7. Рекомендации: приоритеты следующего этапа	46
7.1. Федеральный уровень: рамка, инструменты, координация	
7.2. Региональный уровень: приоритизация и поддержка муниципалитетов	
7.3. Муниципальный уровень: от просителя к активному игроку	
Эксперты доклада	50

Ключевые выводы

1 Проект опорных населенных пунктов (ОНП) обладает большим кредитом доверия у людей. Согласно опросам, 75% населения хотят видеть свой город или село в программе, а более двух третей верят в позитивное влияние создания ОНП на экономику и приток молодежи.

2 ОНП — это новый механизм управления территориальным развитием, а именно: процессами урбанизации, демографическими процессами, экономическим развитием, развитием отраслей, связанностью территорий, обеспечением национальной безопасности.

3 Что уже сделано:

- создание единого цифрового контура, показывающего информацию по каждому ОНП;
- применение мастер-планов как стратегического инструмента территориального развития;
- включение крупного бизнеса в развитие ОНП;
- оценка качества городской среды как показателя эффективности работы региональных властей.

4 Существующие барьеры:

- недостаток управленческой синхронизации;
- необходимость типологического подхода к ОНП с точки зрения его стратегии, планирования и оценки эффективности;
- отсутствие гарантий независимости принятой стратегии ОНП от смены муниципальных или региональных властей;
- необходимость более долгосрочного бюджетного цикла для ОНП;
- принятие крупного бизнеса на территории ОНП как равноправного участника, а не только финансового донора территориального развития;
- недостаточная транспортная связанность, опирающаяся на развитие общественного транспорта;
- недостаток квалификации муниципальных управляющих;
- отсутствие «субъекта-сборщика», который аккумулирует ресурсы, управляет проектами и несет ответственность за результат вне политических циклов.



ЭКСПЕРТНЫЙ
АНАЛИТИЧЕСКИЙ
ДОКЛАД



национальные
приоритеты

НАЦИОНАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ
РОССИИ

РАЗДЕЛ 1

ОНП КАК НОВАЯ МОДЕЛЬ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ



1.1. Управление урбанизацией

Доминировавшая модель пространственного развития десятилетиями строилась на концентрации людей, инвестиций и сервисов в крупнейших городах. Такая логика рациональна для отдельного человека, но для страны в целом она создает системные перекосы.

Отток молодежи и квалифицированных кадров из малых и средних городов запускает там спираль ослабления: схлопывается потребительский спрос, сужается налоговая база, вырождается предпринимательство, а мегаполисы при этом сталкиваются с проблемой доступного жилья. Стоит задача не ослабить или отменить урбанизацию, а начать управлять урбанизационными процессами. Стратегическая задача — перейти от мелкодисперсной системы к узловой.

«ОНП — это переход от мелкодисперсионной системы пространственного развития к узловой, в которой малые города усиливаются как центры притяжения. Задача — усилить опорную сеть так, чтобы приток шел не сразу из малого села в миллионник, а поэтапно через опорные города, где человек находит работу, услуги и перспективу для семьи».

Татьяна Красникова, кандидат экономических наук, исполнительный директор
ООО «Научные разработки»



ОНП — это попытка изменить единый урбанизационный центробежный тренд, создать полицентричную модель и замедлить этот отток.

1.2. Три принципа логики ОНП

Выделение системы опорных населенных пунктов переводит региональную политику **от точечной поддержки отдельных городов к созданию распределенной сети территориальных узлов**. Среди 2 160 опорников более 70% (1 591) — малые города и крупные сёла с численностью менее 50 тыс. жителей. Именно они становятся каркасом, который обеспечивает горизонтальную связанность страны и расширяет географию возможностей за пределы мегаполисов.

«Впервые за десятилетия страна переходит от отраслевого принципа к территориальному, и это самый сложный разворот. Развитие опорных населенных пунктов включено в нацпроект «Инфраструктура для жизни» — и это первый проект такого масштаба. Это основа создания среды, в которой человеку удобно жить, работать и развиваться. Мы комплексно работаем на достижение целевого показателя по улучшению качества среды для жизни в ОНП на 30% к 2030 году и на 60% к 2036 году. Ключевая задача — увязать все приоритеты пространственного развития со строительством инфраструктуры».

Александр Ломакин, первый заместитель министра строительства и жилищно-коммунального хозяйства
Российской Федерации



ОНП должен предоставлять жителю базовый набор социальных благ — качественную школу, современную медицину, трудовую занятость с перспективой роста, комфортную городскую среду и транспортную доступность — без необходимости переезда в столицу региона. Эта логика превращает прежде периферийные территории в самостоятельные центры жизненного притяжения.

Кроме того, **система ОНП — это инструмент пространственной декомпозиции государственных отраслевых стратегий**. Плановые показатели развития промышленности, науки, транспорта привязываются к конкретным городам и поселкам, способным обеспечить их достижение. Это превращает различные отраслевые данные в пространственно обоснованный прогноз, формируя фундамент, на котором держится реализация национальных целей.

«Когда мы берем показатели из разных отраслевых стратегий и кладем их на карту, мы видим точки, где они накладываются друг на друга. Так появляются опорные населенные пункты. Именно через эту декомпозицию стратегия пространственного развития обретает реальную опору, а вероятность выполнения государственных планов повышается».

Карен Малхасян, заместитель директора Департамента по взаимодействию с регионами, ГК «Росатом»



1.3. ОНП как инфраструктура государственного присутствия

Для России пространственное развитие — одновременно экономическая и экзистенциальная задача. Страна с крупнейшей в мире территорией не может позволить себе управленческий и демографический вакуум на арктическом и дальневосточном направлениях, в приграничных районах и на ключевых транспортных коридорах.

На этих территориях даже небольшой населенный пункт приобретает стратегический статус — как база для МЧС, оперативного управления ресурсными проектами, как гарант самого присутствия человека и государства на территории. Рыночные механизмы здесь не доминируют и многие ОНП должны делать поправку на эти реальности.

«В Арктике даже малый населенный пункт имеет важное стратегическое значение. Врач здесь — единственный на сотни километров, и дальше человека могут просто не доехать. А грузы могут ехать год. Это другая реальность, где федеральные нормы часто просто невыполнимы, и требуется отдельная нормативная база».

Надежда Замятина, кандидат географических наук, профессор, директор Центра арктической и северной урбанистики, факультет городского и регионального развития НИУ ВШЭ



Для жителей удаленных и северных территорий, переживших упадок государственных поставок в 1990-е гг., сам статус ОНП — это уже фактор снижения базовой тревожности: обещание «вас здесь не бросят» означает больше, чем любые экономические стимулы.

1.4. ОНП как центр обслуживания окружающей территории: эффект реального охвата

Значение опорного населенного пункта измеряется не только количеством постоянного населения, но и тем — сколько жителей прилегающих территорий регулярно приезжают сюда за медицинской помощью, образованием, бытовыми услугами, товарами и работой. Именно этот показатель — зона реального охвата — должен становиться одним из ключевых при отборе и оценке эффективности ОНП. Административные границы в данном случае вторичны: реальная ткань социально-экономических связей часто пересекает муниципальные и даже региональные барьеры.

«Развитие ОНП — это уход от патерналистской системы дотаций «депрессивным» регионам, и смена парадигмы на более индивидуальный подход к территориальному развитию, системам партнерства, а также возможность корректировать стратегию в процессе реализации. Мы переходим к сознательному формированию сети точек роста, образующих новый инфраструктурный и экономический каркас страны».

Анна Ищенко, генеральный директор архитектурного бюро Wowhaus



В этом качестве ОНП призваны обеспечить доступность социальных услуг для подавляющего большинства жителей страны. По оценкам, речь идет о более чем 75% населения, которое должно получить одинаково высокий уровень качества среды независимо от типа и величины населенного пункта.

«Опорники — это центры, которые связывают экономику, сервисы, транспортные потоки и людей, формируя новые пространственные связи. Их задача — развивать себя и территорию вокруг, связывая людей, сервисы, транспорт и основные маршруты повседневной жизни. По сути, опорники формируют новую сетку пространства страны, которая отражает реальную географию перемещений людей и часто выходит за границы муниципалитетов и регионов».

Александр Панин, директор Центра геодемографии и пространственного развития МГУ имени М. В. Ломоносова, руководитель ИЦ «Картфонд.рф»





ЭКСПЕРТНЫЙ
АНАЛИТИЧЕСКИЙ
ДОКЛАД

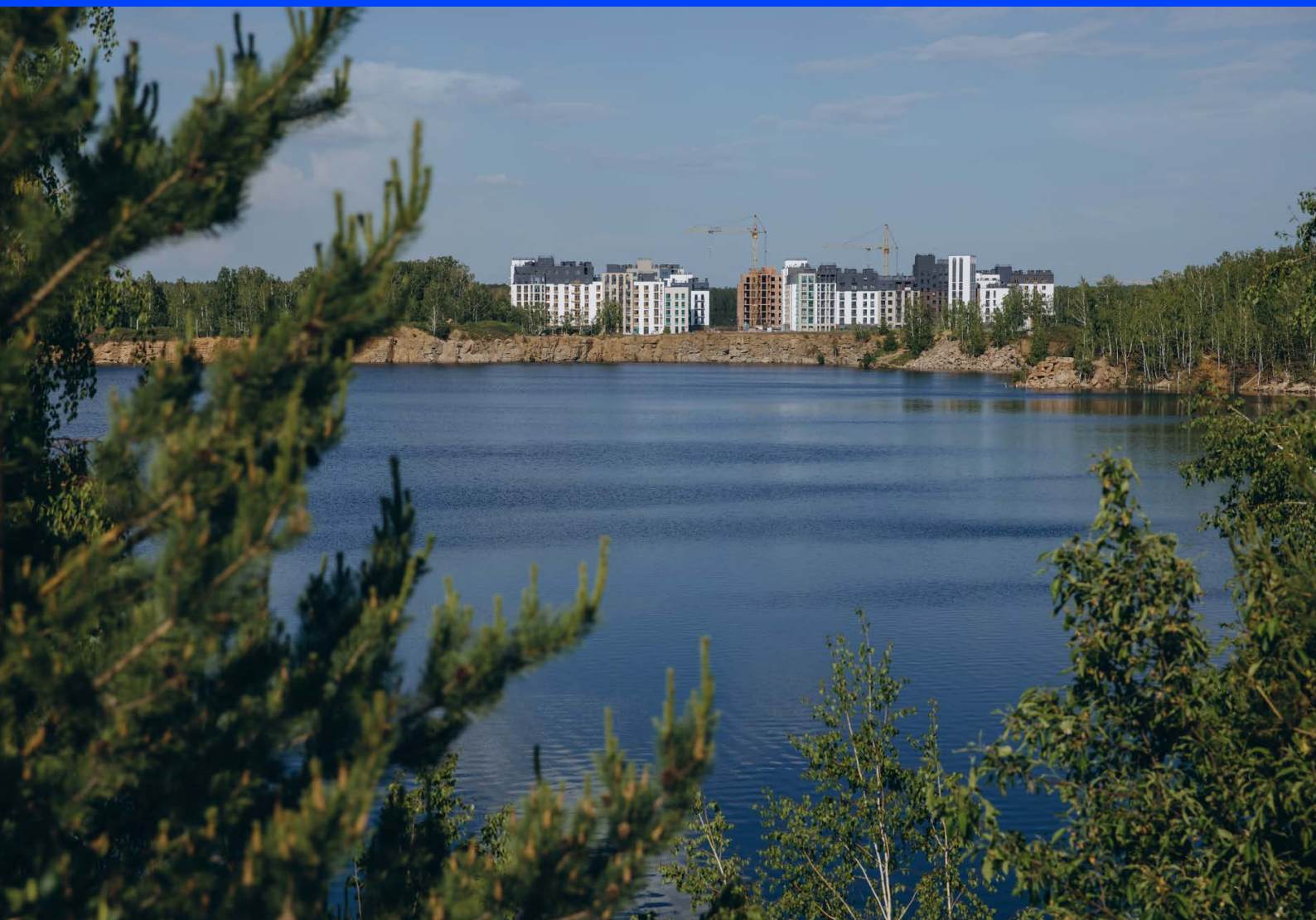


национальные
приоритеты

НАЦИОНАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ
РОССИИ

РАЗДЕЛ 2

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ОНП



2.1. Демографическая задача: удержать людей — значит удержать территорию

Ключевая проблема большинства российских территорий за пределами крупнейших агломераций — последовательная потеря наиболее активной и трудоспособной части населения. Первыми уезжают выпускники школ, молодые специалисты, предприниматели и семьи с детьми.

Отток молодежи означает не только демографическую яму, но и сворачивание экономической базы: территория без молодых кадров теряет способность к воспроизводству.

Задача ОНП — переломить эту логику не запретами и ограничениями, а созданием условий, при которых люди остаются осознанно, видя карьерную, семейную и жизненную перспективу. Опорный пункт будет восприниматься не как транзитная точка на пути в столицу, а как место для долгосрочного жизненного планирования.

«Почему молодежь уезжает? Говорят: хочу движухи, как в Москве. А когда появляется настоящий проект, когда меняется атмосфера — появляются кафе, сервис, событийка — люди начинают замечать, что город меняется, и это влияет на решение остаться. Важно наполнить нашу уже созданную инфраструктуру дополнительными смыслами — и тогда пойдет. А в наполнении смыслами очень помогает креативная экономика».

Дмитрий Поярков, директор по устойчивому развитию и бренду, ПАО «Северсталь»



2.2. Экономическая задача: ОНП как место работы, а не только проживания

Без устойчивой экономической базы опорный населенный пункт быстро превращается в депрессивный спальный район или место, откуда маятниково выезжают на заработки. ОНП должны быть точками занятости, а не только локациями для жилья и социальных выплат.

Кейс

Межотраслевая синергия в «закрытом» городе

В Железногорске (Красноярский край) на одной территории расположены Горно-химический комбинат (предприятие Росатома) и ИСС имени Решетнева (ведущее предприятие Роскосмоса). Прямая производственная кооперация между ними оказалась затруднена из-за разной специфики: работа с радиационным фоном на Земле и в космосе требует принципиально разных материалов и решений. Однако синергия возникла на другом уровне — в подготовке специалистов и реализации совместных научно-исследовательских

работ. Город стал площадкой, где пересекаются научные школы и формируется уникальный рынок труда, привлекательный для специалистов высокого уровня.

Для этого необходима комбинация факторов: наличие устойчивого работодателя или нескольких диверсифицированных производств, сервисная экономика, локальные цепочки добавленной стоимости и современные профессии, востребованные у молодых специалистов. Город, полностью зависящий от одного предприятия, остается уязвимым в долгосрочной перспективе — и экономически, и демографически.

«Развивая опорные пункты, мы должны учитывать идею пространственной инклюзивности — вовлеченности не разных социальных групп, а именно разных территорий в единое развитие. Мы часто представляем страну через столицу, а регион через административный центр, забывая о периферии. А там тоже живут люди, действуют хозяйствующие субъекты. ОНП должны стать центрами, которые работают на всю окружающую территорию, иначе мы просто повторим модель сверхконцентрации на новом уровне».

Владимир Климанов, доктор экономических наук, руководитель центра региональной политики РАНХиГС, директор АНО «Институт реформирования общественных финансов»

Удержание жителей через монозанятость неустойчиво: при любом сбое на якорном производстве запускается цепная реакция оттока и деградации среды. Поэтому диверсификация локальной экономики — не бонус, а условие выживания ОНП.

«Город, полностью привязанный к одному работодателю, крайне уязвим. Если предприятие сокращает инвестиции или меняет производственную модель, вся городская экономика идет вниз. Без диверсификации и появления альтернативных точек занятости удержать людей невозможно».

Андрей Кобзев, градостроитель, исполнительный директор проектной группы «М4»

2.3. Социальная задача: качество жизни как условие, а не бонус

Решение остаться или уехать все сильнее зависит от совокупности факторов среды, в которой живет семья: наличие качественной школы и детского сада, доступность медицины, безопасность, благоустроенные общественные пространства, возможности для детского досуга и культурной жизни.

Кейс

Региональный стандарт инфраструктуры в Татарстане

В Республике Татарстан статус опорного пункта для каждого райцентра подкреплен не формальным списком, а гарантированным региональным стандартом благоустройства и инфраструктуры. В каждом таком центре за счет республиканских средств, помимо базовых объектов, создаются знаковые общественные пространства: при наличии реки обустраивается не просто пляж, а полноценный термальный комплекс с подогреваемым бассейном, а также открывается современный краеведческий музей. Это превращает статус ОНП из бюрократической категории в реальное и видимое жителям преимущество.

Отсутствие любого из этих элементов способно перевесить даже высокий доход. При равном или сопоставимом уровне зарплат конкуренция между городами идет именно за качество повседневной жизни.

«Мы опрашиваем молодых специалистов: что им не хватает, чтобы комфортно себя чувствовать в населенном пункте? Постепенно открывались школы, больницы, спорт, салоны красоты для работниц. Когда в бывшей затухающей деревне сейчас трудится более восьмисот человек — это результат того, что среда стала конкурентоспособной».

Павел Пенкин, генеральный директор ООО «Агропромышленная микробиология групп», член экспертного совета при Правительстве РФ направления «Сельское хозяйство и развитие сельских территорий»



2.4. Геополитическая задача: связность и управляемость территории

Для государства с крупнейшей в мире сухопутной территорией поддержание сети жизнеспособных населенных пунктов — вопрос не только экономики, но и суверенитета. Ослабление системного удержания территорий означает рост стратегической уязвимости, увеличение издержек на обеспечение связности и постепенную утрату хозяйственного контроля над значительными пространствами.

ОНП выполняют в этом контексте двойную функцию: социального якоря для местных сообществ и инфраструктурного каркаса, через который государство сохраняет способность к мобилизации, логистике и мониторингу на всей территории страны.





ЭКСПЕРТНЫЙ
АНАЛИТИЧЕСКИЙ
ДОКЛАД



национальные
приоритеты

НАЦИОНАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ
РОССИИ

РАЗДЕЛ 3

ЧТО УЖЕ ДОСТИГНУТО: РАННИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПОЛИТИКИ ОНП



3.1. Сформирована новая логика приоритизации ресурсов

Впервые создан единый цифровой контур, который показывает объем и структуру финансирования по каждому опорному населенному пункту. Это позволило перейти от разрозненных региональных программ к управляемой приоритизации средств — с опорой на данные, а не на ведомственные согласования.

117 тысяч

столько мероприятий загружено в цифровую платформу «Свод» с горизонтом до 2030 года.

10,7 трлн рублей

совокупный объем бюджетного и внебюджетного софинансирования этих мероприятий.

Почти 6 трлн

из них запланированы на 2026–2030 годы, что сопоставимо с масштабом целых национальных проектов.

28%

фактическое значение показателя качества среды для жизни в ОНП по итогам 2025 года при целевом значении 30% к 2030 году.

Вся эта информация впервые собирается вплоть до муниципального разреза, что дает беспрецедентно полную картину дефицитов и потребностей.

«Мы впервые собрали не просто мероприятия, но и понимание о структуре финансирования, о дефицитах, которые есть, и о том, какие действия необходимо выполнить для достижения 30% по стране. Это беспрецедентно — видеть все в разрезе вплоть до муниципалитетов».

Мария Синичич, директор Департамента комплексного развития территорий Минстроя России



3.2. Крупный бизнес включился в развитие городской среды

Корпорации все чаще выступают не просто инвесторами, а системными операторами, которые берут на себя разработку и сопровождение проектов развития территорий. Логика проста: без комфортной среды невозможно удержать квалифицированные кадры, а значит, и устойчивость самого бизнеса.

Кейс

«Северсталь» и мастер-планирование в Карелии

В Костомукше создано агентство городского развития, которое разработало мастер-план, разбило его на инвестиционные проекты и начало сопровождать их до прихода частного инвестора. Уже найдены инвесторы на модульную гостиницу, проекты по активному досугу, под которые используются пустующие муниципальные помещения. Механика работы строится по принципу быстрых побед: сначала реализуются низкозатратные инициативы с видимым эффектом, а затем — более капиталоемкие решения.

У **Росатома** задача еще более амбициозна: среда должна конкурировать за ученых и инженеров не с соседним областным центром, а с мировыми исследовательскими хабами. Это требует пересмотра стандартных градостроительных подходов и создания принципиально нового средового продукта, заточенного под запросы академического класса.

«Норникель» системно действует через свой институт территориального развития – Агентство развития Норильска. Его задача — повышать качество жизни, развивать социальную среду и человеческий капитал; генерировать и поддерживать проекты, которые делают жизнь в суровых арктических условиях более комфортной и осмысленной.

Кейс

«Норникель» и новый подход к городскому освещению

В Норильске, где полярная ночь и может нарушать биоритмы человека, одним из инструментов борьбы за качество жизни стало переосмысление городского освещения. Пилотный проект для музейного сквера внедрил биодинамический подход: в течение дня цветовая температура света меняется от холодной к теплой, имитируя естественный ход солнца. На фасаде Музея Норильска была создана инсталляция «Солнце Норильское» — световой «маяк», который не только дает жителям эмоциональный ориентир, но и помогает им восстановить связь с суточным ритмом. Проект был поддержан грантом эндаумент-фонда «Наш Норильск» (основан по инициативе «Норникеля» в 2019 году).

«Стандартные методики на Севере не работают. Постоянный яркий свет воздействует на человека так же плохо, как и постоянная темнота. Одна из главных проблем северных городов — монотонность среды, и свет здесь становится одним из ключевых инструментов, влияющих на восприятие пространства и состояние человека. В рамках работы со световой средой Норильска мы предложили прием, при котором оттенок освещения меняется в течение дня, имитируя естественный ход солнца. Такой сценарий делает город менее однообразным и помогает человеку легче адаптироваться к условиям полярной ночи».

Юлия Жаркова, основатель и генеральный директор бюро светового дизайна «Культура Света»



ВЭБ.РФ реализует социокультурные проекты в городах присутствия и фиксирует прямую связь: вовлечение местных креативных индустрий и жителей в повестку развития повышает привлекательность города для бизнеса. При этом горизонт планирования у среднего и крупного бизнеса зачастую выше, чем у муниципальной власти — предприниматели мыслят поколениями, и городская среда для них — условие передачи бизнеса наследникам. Это создает дополнительную опору для устойчивых изменений.

Федеральная строительная компания DOGMA фиксирует сдвиг в запросах покупателей жилья: им нужна не просто квартира, а развивающая среда. В ответ на это застройщик насыщает свои проекты спортивными кластерами, общественными центрами и общедоступными аллеями, которые закладываются на первой очереди строительства. Так фактор среды становится аргументом за то, чтобы семья осталась в городе.

3.3. Профессионализация муниципального планирования

Города, вошедшие в перечень ОНП, все чаще разрабатывают не формальные стратегии, а мастер-планы с прицелом на реализацию. Это меняет саму культуру местного управления: от латания дыр к постановке амбициозных целей и поиску ресурсов под них.

При этом эксперты фиксируют и риски: бюджеты некоторых мастер-планов превышают бюджетные возможности муниципалитетов, а их качество напрямую зависит от компетенций разработчиков. Тем не менее эксперты считают, что мастер-планы, даже если не будут реализованы полностью, смогут иначе перестроить приоритеты финансирования. И в целом сам факт запуска системного планирования — уже результат, так как без статуса ОНП многие из этих городов вообще не выходили бы за горизонт годового бюджета.

Качество среды — метрика ответственности власти

Показатель качества среды для жизни в опорных населенных пунктах включен в рейтинг эффективности губернаторов, что перевело тему в прямую управленческую ответственность глав субъектов. Состояние среды в ОНП — не столько отчетная строка, но и публичный критерий оценки работы региональной власти.

Кредит доверия от людей

По данным социологического опроса АНО «Национальные приоритеты», 75% россиян хотели бы включения родного города или поселка в программу ОНП, 68% верят в ее положительное влияние на экономику региона, а 67% — на увеличение числа молодежи. Этот кредит общественного доверия дает власти мандат на развитие политики опорных пунктов.





ЭКСПЕРТНЫЙ
АНАЛИТИЧЕСКИЙ
ДОКЛАД



национальные
приоритеты

НАЦИОНАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ
РОССИИ

РАЗДЕЛ 4

БАРЬЕРЫ РЕАЛИЗАЦИИ ОНП



Система ОНП работает там, где статус и амбиции подкреплены конкретными отраслевыми расчетами и стратегиями. Как только этот принцип нарушается, возникают системные барьеры.

Барьером иногда становится также сама логика определения ОНП.

«Если посмотреть на карту распределения опорников по стране, могут возникнуть разные вопросы. Например, по диспропорциям в условно сопоставимых по плотности субъектах. Почему в Тюменской области три ОНП, а в Оренбургской — 38? Вдоль некоторых ключевых транспортных коридоров несколько городов не включены в перечень. Не прослеживается единого подхода у регионов относительно международных транспортных коридоров. Выбор ОНП на уровне субъекта иногда интерпретируется через политическую логику равномерного распределения финансирования, а не через стратегическую. Прежде чем двигаться дальше, возможно, этот список стоит верифицировать — иначе фундамент будет ненадежным».

София Познанская, генеральный директор АНО «Центр территориального развития», советник губернатора Ивановской области

4.1. Несформированность института, связывающего экономику и качество жизни

Производство и среда во многом существуют отдельно. Предприятие отвечает за рабочие места и зарплату, муниципалитет — за школы, дороги и благоустройство. Субъекта, отвечающего за итоговую связку «работа + комфортная жизнь», в большинстве опорных пунктов нет.

Этот институциональный разрыв приводит к парадоксу: даже экономически успешный город рискует столкнуться с кадровым голодом, потому что специалист с семьей оценивает не только уровень дохода, но и качество среды. Если среда проигрывает, работник уезжает — и производство остается без кадров, несмотря на высокие зарплаты.

«В рамках нашей согласованной стратегии до 2035 года у нас стоят чёткие бизнес-планы и бизнес-задачи, для выполнения которых потребуется практически удвоить численность сотрудников. Речь идёт не о сотнях — о десятках тысяч специалистов, которых нужно не просто нанять, а удержать и сделать так, чтобы они захотели связать с нашими городами свою жизнь на годы вперёд. Все эти люди должны влюбиться в наши города и приехать в них. А значит, города, в свою очередь, должны быть готовы встретить их качественной, передовой технологической инфраструктурой, полноценными возможностями для досуга и отдыха, а также современными интересными объектами и технологиями».

Анна Жигульская, директор Проектного офиса по внутренним коммуникациям и КСО, ГК «Росатом»

4.2. Специфические рыночные механизмы

На северных и удаленных территориях стандартные рыночные механизмы не работают.

Себестоимость строительства и эксплуатации инфраструктуры многократно превышает рыночную стоимость объектов. Частный девелопмент в таких условиях не появляется — ему не хватает окупаемости, то есть элементарного экономического интереса и выгоды. Жилищный фонд обновляется медленно, сервисная экономика не развивается, среда ветшает. Это не вопрос неэффективности местной власти, а объективная реальность территорий с экстремальной логистикой и коротким строительным сезоном.

Для таких ОНП стандартные рыночные модели не подходят. Необходимо прямое участие государства, институтов развития и якорных корпораций для модернизации среды.

4.3. Парадокс «сильного инвестора»

Якорный инвестор снижает шансы на государственную поддержку. Наличие крупного работодателя на территории нередко работает против нее при распределении федеральных и региональных средств. Логика проста: если в городе есть сильная корпорация, значит, территория обеспечена ресурсами и способна справляться сама.

На практике даже крупнейшая компания не заменяет муниципальную инфраструктуру, жилищные программы, дороги и социальные объекты. Но административная логика часто не различает корпоративные и публичные блага, и в результате опорный пункт с якорным инвестором может получить меньше поддержки, чем сопоставимый по проблемам, но лишенный такого инвестора.

При этом для частного инвестора участие госкорпорации или крупного бизнеса — это гарантия. Долгосрочная стратегия, стабильный кадровый заказ и лояльная администрация делают проект практически безопасным для вложений. В итоге желаемая модель — недискриминационная поддержка государства даже в тех ОНП, где присутствуют крупные предприятия или госкорпорации, которая должна исходить из стратегических интересов, а не только подсчета бюджета.

Кейс

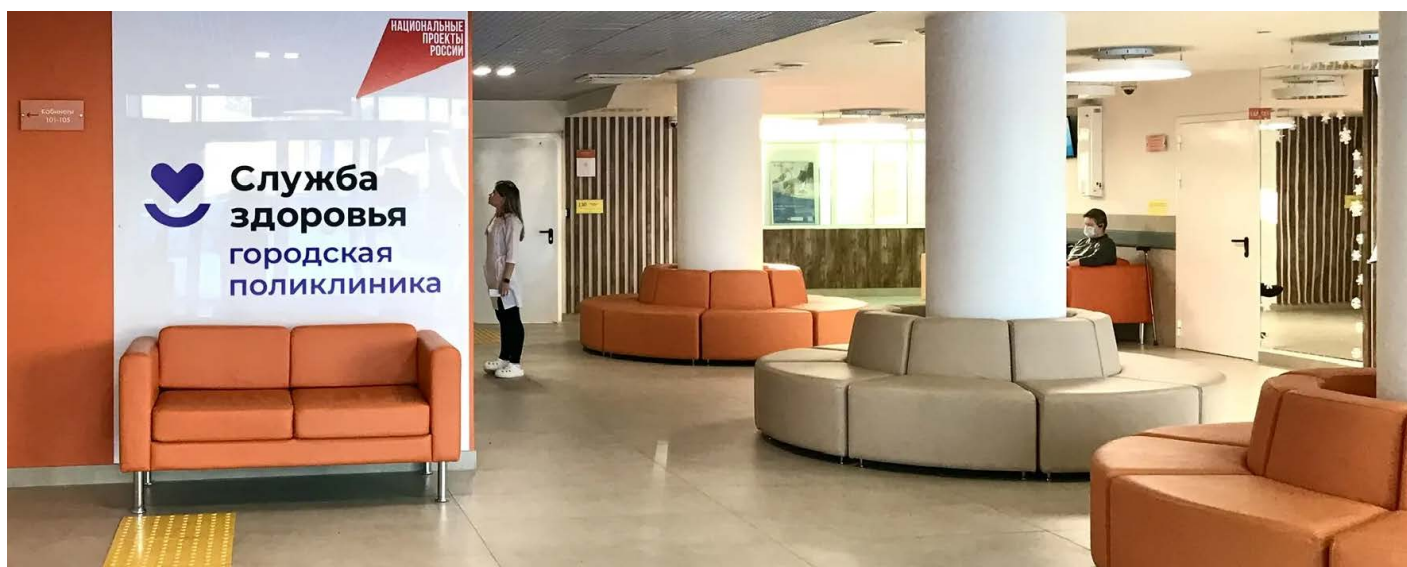
Кологрив: нематериальные активы как альтернатива крупному бизнесу

Кологрив в Костромской области с населением около 2,5 тыс. человек. Город носит звание «Гусиной столицы России» (каждую весну «Кологривская пойма» превращается в приют для сотен тысяч перелетных диких гусей). Кологрив — город с аномально высокой плотностью памятников истории и архитектуры: 168 объектов культурного наследия на территории городка. Здесь сохранилась историческая планировка и уникальный заповедник «Кологривский лес» — реликтовый массив, включенный в реестр ЮНЕСКО. Стандартные метрики не улавливают этот потенциал, но он уже привлекает туристов, исследователей и малый бизнес. Кейс доказывает: для развития не всегда нужен крупный работодатель — иногда достаточно грамотно «упакованного» культурного кода.

4.4. Дефицит среды при наличии работы

Для значительной части ОНП вопрос занятости уже не является главным ограничением. Ключевой барьер — готовность территории принять специалиста с семьей не как вахтовика, а как постоянного жителя.

Человек, приехавший на проект, оценивает школу для ребенка, доступность медицины, возможности досуга и качество жилья. Если ответов на эти запросы нет, среда остается лишь карьерным трамплином, территория воспринимается как временная командировка. Компании все чаще говорят не о найме, а о комплексном удержании — и проигрывают, потому что **городская среда не успевает за кадровыми амбициями бизнеса**. Проблема особенно остра в закрытых городах.



4.5. Двойной кадровый дефицит

Нехватка специалистов складывается из двух параллельных потоков — управленческого и демографического.

Поток	Причины	Последствия	Возможное решение
Управленческий	Отсутствие достаточных компетенций по кадровой стратегии, нет проектных менеджеров, инвестиционных аналитиков и устойчивых команд развития	Идеи не превращаются в упакованные проекты, ресурсы осваиваются неэффективно, город не может конкурировать за федеральные программы	Центры компетенций при регионах, типовой проектный офис для ОНП, программы переподготовки
Демографический	Хронический отток молодежи из малых и средних городов на фоне сужения рынка труда и дефицита образовательных траекторий	Кадровый голод воспроизводится из поколения в поколение, даже при наличии хорошего школьного образования	Непрерывная образовательная траектория «детсад — колледж — работа», ставка на выращивание местных кадров

Дефициты не просто сосуществуют, а создают порочный круг. Если муниципалитет не растит управленческие кадры, не появляется команды, способной запустить изменения, молодежь уезжает. Как следствие, без молодежи неоткуда взяться будущим управленцам на местах.

Политика в отношении ОНП обязана включать кадровый трек как минимум на двух уровнях одновременно.

«Во многих муниципалитетах отсутствует долгосрочная кадровая стратегия. Важно, чтобы муниципальные команды наращивали компетенции в области удержания и привлечения молодежи, позиционирования и продвижения территории, создания условий для развития МСП, а также в сфере сервисной экономики. В малых городах часто нет специалистов, которые могут помочь совершить бесшовный переезд потенциальному жителю. Мы в рамках программы «Гостеприимные города Росатома» можем привлечь молодых специалистов, показать город и его возможности, выявить запрос на переезд: для учебы, работы или потому, что город пришёлся по душе, — а дальше важно, чтобы город подхватывал эту инициативу».

Вита Саар, руководитель направления «Туризм и гостеприимство» АНО «Энергия развития» (ГК «Росатом»)



4.6. Транспортная связность: невидимый тормоз для ОНП

Транспортная доступность и время в пути — это базовые критерии, без которых невозможно говорить о формировании системы ОНП и их взаимодействии с окружающими территориями. Текущая планировка городов и транспортная инфраструктура не всегда справляются с реальным уровнем автомобилизации. Советские нормативы закладывали заметно меньший уровень проникновения личных автомобилей. Сегодня для малых городов это грозит изоляцией.

Практически безальтернативный выход — развитие качественного общественного транспорта.

Однако при нынешних тарифах и доходах населения его операционная окупаемость недостижима, а бюджетные возможности муниципалитетов не покрывают даже базовых потребностей в обновлении инфраструктуры. Будущее — за переходом на **модель «пользователь платит за фактический путь»**, как это уже работает с мобильной связью и электричеством. До тех пор проблема будет лишь усугубляться.

«Для городов РФ приличный общественный транспорт — это абсолютно жизненная необходимость. Их планировка не рассчитана на массовую автомобилизацию: они просто встанут. Но при нынешних тарифах и бюджетных возможностях ни один муниципалитет с этим не справится. Это вопрос не про транспорт, а про то, какие у нас рабочие места и как мы платим за инфраструктуру. Старая система, в которой автовладельцы платили за езду по дорогам и улицам посредством налогов в цене бензина, уйдет в прошлое. Мы перейдем к тому, что будем платить как по счетчику — сколько наездил, столько и заплатил».

Михаил Блинкин, ординарный профессор, научный руководитель Института экономики транспорта и транспортной политики НИУ ВШЭ



Для малых городов и сельских поселений рецепт — транспортное самообслуживание при условии развитой дорожной сети. Однако сегодня эта базовая потребность не обеспечена. До 30% муниципальных образований не имеют регулярного транспортного сообщения, а сама проблема транспортной доступности до сих пор не оцифрована и не имеет целевых показателей в национальных проектах.

«По Конституции все населенные пункты должны быть обеспечены транспортной доступностью. Но критерии отсутствуют. Я бы предложил ввести числовые показатели: как минимум, для населенных пунктов от 50 человек мы должны точно все обеспечить. Когда мы понимаем, какое количество населенных пунктов нуждается в транспорте, мы можем посчитать, сколько нужно дорог, автобусов, водителей, топлива. Тогда можно выстроить маршрутную сеть и ввести KPI: допустим, за пять лет довести показатель транспортной доступности до 95%».

Илья Зотов, председатель Общероссийской общественной организации по защите прав пассажиров «Объединение пассажиров»



4.7. Страх амбициозных целей

Мастер-план иногда подменяется списком ремонтов и текущих хозяйственных задач. Причина — стремление немедленно привязать все к доступному финансированию и избежать амбициозных целей, которые трудно согласовать и еще труднее реализовать.

В результате город получает не образ желаемого будущего и дорожную карту к нему, а расширенный план ремонтных работ. **Мастер-план теряет стратегическую функцию** — а вместе с ней способность мобилизовать ресурсы, задать приоритеты и синхронизировать действия разных игроков.

«Мастер-планы — это документ про видение будущего, причём на довольно большом промежутке времени: МП оперирует периодами в 15–20 лет. Понятно, что при таком масштабе есть вещи, которые не укладываются в бюджеты — просто потому, что у нас 3-летнее бюджетное планирование. Тем не менее, формат мастер-плана хорош тем, что даёт возможность и посмотреть на перспективу в 15–20 лет, и вернуть оптику в тактический масштаб — а что нам нужно делать в ближайшие 3–5 лет, чтобы через 15 лет оказаться там, куда мы хотим попасть».

Елена Короткова, кандидат экономических наук, руководитель Центра городской экономики КБ «Стрелка»

Мастер-планы воспроизводят ошибки, которых можно было бы избежать, изучив местный опыт.

На Чукотке и в Арктике дома ориентируют входами на улицу по единому градостроительному плану, игнорируя розу ветров (вход замечает, жители делают новый с противоположной стороны). Эта ошибка задокументирована этнографами еще в 1960-е годы, но повторяется и в современных проектах — просто потому, что знание не передается между поколениями проектировщиков.

«При развитии территорий часто возникает «ловушка презентизма»: каждая новая команда начинает работу будто с нуля, игнорируя опыт прошлых модернизаций. Из-за этого повторяются одни и те же ошибки, а удачные решения не накапливаются и не передаются дальше. Чтобы этого избежать, нужна методология качественного постпроектного анализа. Она включает изучение опыта жителей и того, как они используют и поддерживают созданную инфраструктуру, фиксацию возникающих трудностей, а также анализ прямых и косвенных эффектов проектов. Важно выявлять как ошибки проектировщиков, так и успешные решения, чтобы интегрировать эти знания в будущие проекты и управленческие практики. Так формируется накопленное практическое знание — профессиональное и повседневное. Этому помогают инструменты социальной антропологии: включенное наблюдение и длительные полевые исследования позволяют изучать постпроектную жизнь территорий и учитывать эти данные при разработке новых политик и решений».

Гавриил Малышев, городской планировщик, архитектурный антрополог, руководитель исследовательской лаборатории МЛА+ (Санкт-Петербург)



РАЗДЕЛ 5

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ: ИНСТИТУТЫ, ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД, МЕТРИКИ УСПЕХА



5.1. Институциональная архитектура: какая система управления нужна ОНП

Мы уже говорили, что в числе самых серьезных барьеров является отсутствие нового единого института управления ОНП.

«Управление реализацией мастер-плана носит ситуативный характер, и официальной управленческой структуры, которая бы держала весь процесс по всем регионам, пока не создано. Не утверждён и закон о мастер-планировании, не сформирована обслуживающая его инфраструктура. Мы как колокольни — каждая звучит сама по себе, а радиусы их слышимости в контексте исторического градостроительного развития должны пересекаться и покрывать собой всю застройку. Сейчас у нас пока эти пересечения локальны: средства есть, мастер-планы есть, а тактического и операционного комплексного управления, которое бы сводило всё в единый процесс, нет. Это ключевой вызов, решение которого даст импульс комплексному развитию».

Евгения Муринец, архитектор, член Экспертного совета Минстроя России по формированию комфортной городской среды, эксперт Комиссии по жилищной политике ОС при Минстрое России, преподаватель магистратуры Президентской академии, советник губернатора Ивановской области

Это пока институциональная пустота: собрать систему воедино не может ни один из перечисленных игроков по отдельности. ОНП требуют появления института, субъекта-сборщика или четкого формата межведомственного взаимодействия, который бы удерживал все компоненты в одной логике. Но уже появляются практики, претендующие на тиражирование. Более того, хотелось бы, чтобы такие практики развивались осознанно и быстрее.

«Главный дефицит сегодня — не столько финансовый, сколько управленческий. У городов есть набор инструментов развития территорий: мастер-планы, КРТ, ГЧП, концессии. Но без единой логики их применения каждый муниципалитет вынужден собирать собственную модель практически вручную. Нужны понятные методики: как увязать проект с источниками финансирования, как синхронизировать разные программы и как довести идею до реализации без потери времени и ресурсов».

Олег Зоря, генеральный директор общероссийской организации «Городские реновации»

1

Институт развития территории как рабочая управленческая модель

Кейс Норильска показывает, что институт развития территории способен замкнуть на себе все этапы проекта. АНО «Агентство развития Норильска» выполняет функции проектного офиса на уровне целого города: от генерации идей до сопровождения реализации и работы с федеральными программами.

Такая модель решает сразу несколько задач:

- консолидирует разрозненные бюджеты и управленческие контуры,
- формирует пакет инвестиционных проектов вместо разрозненных заявок,
- обеспечивает преемственность вне зависимости от смены муниципальных команд.

Это не надстройка над существующей системой, а недостающее звено, без которого ресурсы приходят, но не конвертируются в устойчивый результат.

«Мы создали Агентство развития как центр компетенций. Оно создает пилотные проекты, разрабатывает стратегии, концепции, проектно-сметную документацию, запускает и пилотирует новые программы, трансформирует программы образования. Все это сдвигает с точки и повышает эффективность социальных инвестиций, которые компания и город вместе реализуют. Кроме того, это позволяет не зависеть от того, кто сегодня мэр и какой у него горизонт планирования».

Максим Миронов, директор АНО «Агентство развития Норильска», руководитель направления развитие территорий Департамента социальной политики ПАО «ГМК «Норильский никель»

2

Долгосрочное финансирование взамен годового бюджетного цикла

Годовой бюджетный цикл не совместим с горизонтом проектов ОНП. Проекты развития требуют 5–10 лет планирования.

Решение лежит в трёх возможных треках:

- создание **фондов целевого капитала** для муниципальных проектов;
- запуск **длинных инвестиционных программ** с фиксацией обязательств на весь срок;
- распространение **корпоративных соглашений**, при которых бизнес и регион софинансируют инфраструктуру на горизонте 5–7 лет.

Модель с фондом целевого капитала успешно работает в Норильске, где созданный при поддержке «Норникеля» фонд целевого капитала с объёмом до 7 млрд рублей финансирует стратегические проекты в образовании, культуре и спорте, обеспечивая их независимость от ежегодных бюджетных циклов.

3

Совместная ответственность вместо разделенных контуров

Наиболее успешные кейсы работают по модели совместной ответственности. Компания помогает развивать город, город помогает удерживать кадры, регион поддерживает крупные проекты, а жители вовлекаются в развитие среды.

«Росатом» с 2012 года реализует соглашения с регионами присутствия, которые охватывают ремонт школ, детских садов, дорог, обновление транспорта и благоустройство. Только за 2025 год в «атомных» городах выполнено более 100 проектов, на которые из бюджетов разных уровней направлено свыше 6 млрд рублей. Компании «Северсталь», «Яузапроект» и фонд «Доброта Севера» разработали мастер-план Костомукши до 2036 года, который включает конкретные проекты в образовании, медицине и спорте — это не спонсорство, а системное софинансирование городской среды.

4

Преимственность курса, защищенная институционально

Городские проекты живут дольше, чем политический цикл. Смена мэра или губернатора не должна обнулять стратегию, но на практике часто так происходит.

Успешные проекты отличает наличие трех факторов, страхующих от такого сценария:

- институциональная память, закреплённая в постоянно действующем операторе развития,
- устойчивая проектная команда, не привязанная к избирательному циклу,
- стратегический документ, имеющий статус выше ведомственного и поддержанный общественным консенсусом.

5.2. Типология ОНП: почему единая модель не работает

ОНП объединяет формальный статус, но разделяет практически все: экономика, демография, география, набор задач, даже культурный код территории. Без перехода от единого стандарта к системе адресных режимов поддержки политика ОНП будет давать сбои: меры, эффективные для одной территории, окажутся нейтральными или даже вредными для другой.

«Изначально многие эксперты предлагали выделить в качестве опорных населенных пунктов в каждом регионе всего несколько конкретных точек, где есть потенциал для роста и закрепления населения. Однако во многих регионах при определении ОНП возобладала логика «все райцентры должны быть опорниками, чтобы никого не обидеть». Теперь мы получили список из 2 160 ОНП, которые оказались совершенно разномасштабными и разноуровневыми, с серьезными различиями в подходах в разных субъектах РФ. Теперь очевидно, что нужна дальнейшая работа с ранжированием утвержденного списка. Без четкой типологии и разделения на федеральные и региональные опорники этот инструмент рискует остаться формальным».

Андрей Максимов, председатель Комиссии по территориальному развитию и местному самоуправлению Общественной палаты РФ



7 ключевых типов ОНП и специфические задачи, которые их объединяют и различают

Тип ОНП	Ключевая задача
Агломерационные	Управляемый рост: не стать перегруженным спальным районом без собственной идентичности
Индустриальные	Диверсификация экономики и снижение зависимости от одного работодателя
Арктические и дальневосточные	Обеспечение стратегического присутствия при особой стоимости строительства и логистики
Аграрные	Переход от сырьевой модели к центрам переработки и сервиса
Туристические и исторические	Монетизация наследия и создание сервисной экономики вне промышленной модели
Закрытые города	Создание конкурентоспособной среды для удержания высококвалифицированных кадров
Сокращающиеся территории	Стабилизация численности населения и сохранение качества жизни

«Пока мы не разделим 2 160 опорников на категории, у нас не будет внятной политики. Одни идут под развитие, другие — под паллиативное поддержание. Без этого ответа размазывание ресурсов неизбежно».

Андрей Кобзев, градостроитель, исполнительный директор проектного бюро «М4»



5.3. Как измерять успех ОНП

Следует ввести дифференцированный подход к KPI: определить **единые базовые показатели**, подходящие для всех типов ОНП, и **специфические метрики под каждый тип территории**. Кроме того, следует учитывать «нематериальные» активы: **показатели социального развития и «зрелости» территории**, связанные с культурой, досугом и активностью местных жителей в различных сферах жизни.

1 Обязательный набор базовых индикаторов

При всем различии типов существует обязательный для всех набор индикаторов. Без него невозможен сопоставимый мониторинг качества среды. В этот минимум входят:

Демография и миграционный баланс

Уровень доходов и инфраструктура занятости

Транспортная связанность

Доступность и качество медицины и образования

Состояние жилья

Объем инвестиций

Удовлетворенность жителей

Это каркас, к которому затем добавляются специфические метрики для каждой типологической группы.

«Мы провели эксперимент: взяли все мероприятия из региональных программ, посчитали фактические значения индекса качества среды по всем опорникам и посмотрели, как изменится межрегиональная дифференциация к 2030 году. По всем методам оценки - различия между опорными городами и сёлами по этому показателю снизятся. Конечно, при условии выполнения программ в полном объеме. Они действительно работают на выравнивание».

Никита Кузмичев, директор Центра моделирования социально-экономического развития Центра стратегических разработок

2 Специфические метрики под каждый тип территории

Поверх базового набора для разных типов ОНП предлагаются следующие приоритетные индикаторы. Успех ОНП следует оценивать, исходя из решения тех задач и достижения тех целей, которые для него являются стратегическими и приоритетными.

7 ключевых типов ОНП и специфические задачи, которые их объединяют и различают

Тип ОНП	Специфические показатели эффективности
Индустриальные	Кадровая обеспеченность ключевых производств, диверсификация экономики города, доля молодых специалистов
Арктические и дальневосточные	Стоимость жизни, обеспеченность базовой инфраструктурой, стабильность кадрового ядра
Туристические и исторические	Туристический поток, средний чек, доля малых сервисных бизнесов в экономике города
Агломерационные	Скорость маятниковой миграции, обеспеченность школами и детскими садами на душу населения, коэффициент транспортной доступности
Аграрные	Доля переработки в локальном агроэкспорте, количество кооперативов и новых сервисных МСП
Закрытые города	Удержание молодых специалистов, качество среды, образовательная и карьерная траектории и территории
Сокращающиеся территории	Динамика численности (стабилизация лучше роста любой ценой), сохранение ключевых социальных объектов, индекс управляемости

«Я бы обратила внимание на такой критерий, как временная доступность. Насколько быстро из конкретного поселка можно доехать до регионального центра? Или, может быть, жителям ближе и удобнее добираться в соседний регион за услугами? Эта неформальная, но реальная связанность часто не совпадает с административными границами, но именно она определяет жизненную траекторию людей».

Ольга Беляева, кандидат экономических наук, доцент кафедры регионального управления ИГСУ РАНХиГС

4 Индикаторы «живого» города

Традиционными индикаторами целесообразно включить в систему мониторинга нематериальные метрики развития территории:

- 1 Появление новых профессий.** Показывает, что город начинает активнее жить, а у жителей формируются новые запросы и компетенции.
- 2 Рост числа самозанятых и креативных предпринимателей.** Показывает, что среда способна конвертировать инициативу в экономическую активность без внешних «подталкиваний».

- 3 **Количество и регулярность культурных событий.** Отражает способность городского сообщества к самоорганизации, а также уровень запроса на досуг и идентичность.
- 4 **Интенсивность использования общественных пространств.** Демонстрирует эффективность вложений в благоустройство, соответствие запросам жителей.
- 5 **Уровень молодежной активности и проектной вовлеченности.** Позволяет замерить насколько молодые люди рассматривают город как пространство для самореализации.

Ключевым объединяющим индикатором является **рост социального капитала — способности местного сообщества к самоорганизации и солидарным действиям**. Этот показатель проявляется в росте доверия между соседями, между жителями и властью, а также в культуре диалога на территории.

Эти метрики дополняют социально-экономические показатели важнейшим измерением — самочувствием и ожиданиями жителей. В Норильске, например, эту динамику отслеживают по появлению кураторов общественных пространств, гончаров или парфюмеров — всех, кто формирует альтернативную сервисную экономику.

«Чаще говорят про экономические эффекты: что арендная ставка выросла в домах, прилегающих к благоустроенной территории, или футболл [проходимость, посещаемость места/магазина] увеличился. Но это не эффект, это некоторый факт. Бизнесу и горожанам от повышенной ставки может быть хуже. Нужно спрашивать не о том, насколько больше люди стали тратить денег, а насколько изменилось качество их отношений с соседями, с властью, с бизнесом. Главным маркером тех проектов, которые мы делаем в городах, должен быть не рубль, а социальный капитал».

Петр Иванов, социолог, урбанист, автор канала «Урбанизм как смысл жизни»



5 Измерения динамики

Для ОНП критически важна именно **динамика показателей на горизонте 3–5 лет**. Развитие территорий — процесс крайне инерционный. Это требует терпения и запрета на поспешные административные выводы по итогам первых месяцев реализации.

При этом важно сравнивать не только с исходной точкой, **но и с отклонением от целевого состояния, отслеживая** динамику его сокращения. Это переводит мониторинг из логики отчетности в логику управления.

«Сегодня планирование развития городской среды ведется разрозненно, меры господдержки зачастую не привязаны к нуждам и потребностям в развитии инфраструктуры и сервисных услуг каждого ОНП. Для того чтобы увидеть реальную динамику изменений, а не отчетность «на бумаге», нам предстоит изменить систему оценки. Вместо абстрактного сравнения с прошлым годом, которое не дает объективной картины, следует оценивать дефицит: замерять разрыв между текущим состоянием и целевым значением. Только отслеживая сокращение этого разрыва, мы увидим прогресс в показателях и поймем, насколько эффективно решаются задачи инфраструктурного развития таких территорий».

Александр Вайно, директор направления «Молодые профессионалы» Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов (АСИ)





ЭКСПЕРТНЫЙ
АНАЛИТИЧЕСКИЙ
ДОКЛАД



национальные
приоритеты

НАЦИОНАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ
РОССИИ

РАЗДЕЛ 6

ДВА КОНТУРА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОНП: ИНВЕСТИЦИИ И ЛЮДИ



Привлекательность опорного населенного пункта держится на двух взаимосвязанных контурах: один притягивает капитал и рабочие места, второй — удерживает людей и формирует запрос на качество жизни.

6.1. Инвестиционная привлекательность: что нужно инвестору на самом деле

1 Понятная стратегия и предсказуемые правила игры

Инвестор приходит не столько на льготы, сколько на внятные и стабильные условия.

Ему критически важны ясная стратегия развития территории, понятный контрагент со стороны власти и прозрачный механизм сопровождения проекта — от заявки до запуска.

Если этих базовых параметров нет, даже существенные налоговые преференции не компенсируют непредсказуемость среды. Разговор о привлечении частного капитала остается риторическим до тех пор, пока город не предъявит четкий регламент взаимодействия, мастер-план и ответственного за результат.

«Первое — это ясность делового климата и понятная стратегия. Если мы разработали мастер-план, учли интересы ключевых сторон и понимаем, каким город будет через 10 лет, то в таком городе работать бизнесу намного понятнее и приятнее. Инвестор идет туда, где видит не просто льготы, а последовательную и предсказуемую политику».

Дмитрий Поярков, директор по устойчивому развитию и бренду, ПАО «Северсталь»



2 Сильный якорный работодатель

Присутствие крупной корпорации заметно снижает риски для внешнего инвестора.

Оно гарантирует платежеспособный спрос, сформированный кадровый рынок и базовую инфраструктуру. Для частного капитала это сигнал, что у города есть экономический фундамент и долгосрочная перспектива.

3 Качественная среда

Однако одного якорного работодателя недостаточно. Без полноценной городской экосистемы — жилья, сервисов, образования, досуга — внешний инвестор не заходит в значимом масштабе. Корпорация создает предпосылки, но в реальный инвестиционный поток их конвертирует только качественная среда.



4 Готовые, упакованные проекты

Многие города проигрывают борьбу за инвестора не из-за отсутствия возможностей, а из-за неумения превратить их в готовый к реализации проект. Инвестору нужны не описания перспектив, а конкретные площадки, проектно-сметная документация, просчитанная финансовая модель и дорожная карта.

Упаковка проекта — самостоятельная компетенция, остро дефицитная в муниципалитетах. Без нее перспективная локация остается невидимой для капитала, а любые переговоры упрутся в отсутствие предмета обсуждения.

5 Развитый слой малого и среднего бизнеса

Малый и средний бизнес формирует ощущение живого, экономически активного города.

Кофейни, частная медицина, локальные производства, сервисные и креативные компании создают ту повседневную среду, без которой невозможно удержать жителей.

«Оказалось, что это может работать не хуже, а в чем-то даже устойчивее, чем ставка на одного крупного инвестора. Органичный рост местного бизнеса, когда в городе нет градообразующего предприятия, формирует гораздо более здоровую и диверсифицированную экономику, которая не зависит от решений одной корпорации».

София Познанская, генеральный директор АНО «Центр территориального развития Ивановской области», советник губернатора Ивановской области

В инвестиционной повестке малый бизнес часто заслоняется крупными проектами, но для долгосрочной устойчивости территории он не менее важен. Диверсифицированный слой небольших предпринимателей страхует город от монозависимости, создает альтернативные рабочие места и повышает запрос на качественное благоустройство.

Кейс

Как село Дунилово с красивым видом на природу стало курортом

Село Дунилово в Ивановской области еще семь лет назад было точкой депрессии. Но сочетание уникального природного ландшафта, исторических церквей (10 церквей на относительно небольшое село) и реки создало визуальный образ, который привлек сначала фотографов и художников, а затем инвесторов в гостевые дома. В летний сезон стоимость ночевки там достигает 15 000 руб., и все места забронированы. Это пример того, как рост экономики может начаться в точке ниже районного центра, если вовремя заметить ее потенциал и создать микроинфраструктуру для туризма.

6 Новые секторы роста

Туризм и креативная экономика способны приносить добавленную стоимость даже там, где их потенциал традиционно недооценивали. Пример Норильска показывает, что промышленный и этнотуризм, гастрономические проекты и культурные события могут стать дополнительными источниками дохода и фактором привлекательности для тех, кто прежде не рассматривал город как точку для путешествия или жизни.

Культурное наследие — не музейный экспонат, а экономический актив.

Многие ОНП, особенно малые самобытные города, обладают плотной застройкой, зачастую представляющей историческую ценность. Проблема в том, что она не всегда воспринимается как ресурс. А для инвестора это готовая инфраструктура и уникальная среда с потенциалом быстрой капитализации.

«Культурное наследие и историко-градостроительная среда – основа идентичности малых и центральных районов крупных городов. В стремлении соблюдать законодательство об охране наследия и привлекать инвестиции из поля зрения исчезают местные жители – носители «духа места». Развитие туризма в исторических городах не должно вредить идентичности сообщества и повседневной жизни местного населения. Поэтому при работе с историческими поселениями необходимо рассматривать все стороны их жизни, а к содержанию памятников и туристической индустрии привлекать местных жителей, формируя новые рабочие места».

Ирина Крымова, доцент кафедры реконструкции и реставрации в архитектуре МАРХИ, академик МАА, член Научно-методического совета по культурному наследию при Минкультуры России



Религиозный и паломнический туризм также играет возрастающую экономическую роль, особенно для малых городов. Около 40% объектов туристического показа в стране — религиозные сооружения, и вложения в благоустройство прилегающих территорий напрямую конвертируются в рост турпотока и развитие сопутствующего бизнеса.

«В Печорах, где находится Псково-Печерская обитель, рост числа паломников по сравнению с 2024–2025 годом составил 18%. Для города с населением чуть больше 10 000 человек это ощутимый поток, который тянет за собой гостиницы, кафе, ремесла. При этом область готова принять еще 3 000 гостиничных номеров — дефицит колоссальный. Среда вокруг монастыря дала 600 рабочих мест — это градообразующий эффект иного типа».

Владыка Матфей, Митрополит Псковский и Порховский Матфей, председатель Комиссии Русской Православной Церкви по развитию паломничества и принесению святынь



Кейс

Юрьево: как нематериальные активы запускают экономику

Юрьево в Ивановской области — город с 800-летней историей, родина Андрея Тарковского и архитекторов братьев Весниных — не промышленный центр и не город присутствия крупных корпораций. За шесть лет здесь с нуля созданы все общественные пространства, отреставрирована дамба, проведен газ, восстановлено теплоходное сообщение, проведена Российская креативная неделя и международный кинофестиваль «Зеркало Тарковского». В городе открылись гостевые дома, отель в отреставрированном пивзаводе, крафтовая кофейня и арт-резиденция. Молодые айтишники и киношники из Москвы и Петербурга приезжают, открывают бизнес и ремонтируют здания, где этот бизнес ведут. При этом население пока не растет — такие процессы инерционны. Но город запустил механизм нелинейного развития, где культурный код стал экономическим активом, а не музейным экспонатом

6.2. Привлекательность для людей: как удержать жителей и молодежь

Конкуренция за человеческий капитал идет не столько между зарплатами, сколько между жизненными сценариями. Семья или молодой специалист выбирают не конкретную работу, а целостную среду, в которой есть где учиться, лечиться, проводить досуг и строить планы на будущее.

1 Конкурентоспособное качество повседневной жизни

Люди остаются там, где обеспечен базовый пакет жизненных благ. Достойная работа, доступное жилье, хорошая школа для ребенка, медицинская безопасность, благоустроенная среда, транспортная связанность с соседними населенными пунктами, цифровое покрытие, доступное арендное и льготное жилье и ощущение перспективы — минимальный набор, за который территории конкурируют между собой.

Современная конкуренция городов — это конкуренция именно за качество повседневности. Проигрывает тот, кто сводит политику развития к строительству объектов без насыщения социальной ткани. Выигрывает тот, кто предлагает семье целостный и привлекательный жизненный сценарий.

Для ОНП качество жизни — не дополнительное преимущество, а базовый стандарт, равно необходимый на всех типах территорий.

Будущее ОНП напрямую зависит от того, остается ли молодежь. Удержание молодежи — интегральный тест на качество городской политики. Если молодые люди уезжают, значит, территория неконкурентоспособна по базовым параметрам, и разовые акции эту проблему не решат. Здесь нужна системная работа, включающая постоянный мониторинг запросов и настроений через молодежные центры и грантовые программы.

«Одна из задач молодежных центров — мониторинг: что они хотят, какие у них запросы? Держать руку на пульсе через те структуры, которые говорят с молодыми на одном языке, чтобы быстро адаптироваться и понимать, куда двигаться дальше. Плюс гранты на предпринимательство — это одновременно и занятость, и создание тех самых кафе, сервисов, креативных пространств, ради которых молодежь готова оставаться».

Виталий Офицеров, директор АНО «Устойчивое развитие территорий», урбанист, эксперт по развитию территорий



Для удержания молодежи в ОНП можно выделить четыре базовых условия:

- 1 Понятная и достойная жизненная траектория.** Люди должны видеть образ будущего — для себя и для территории. Это подразумевает не просто наличие рабочих мест, а возможность профессионально и личностно расти, не покидая город или поселок.
- 2 Понимание, что достойная жизнь возможна не только в мегаполисах.** Пока в массовом сознании успех ассоциирован исключительно с Москвой или Санкт-Петербургом, ОНП будут проигрывать конкуренцию. Необходимо целенаправленно формировать гордость за локальную идентичность.
- 3 Качество повседневной среды как базовый стандарт.** Современный человек сравнивает не только доходы, но и образ жизни. Комфортное жилье, транспортная доступность, общественные пространства, устойчивая мобильная связь и интернет — это не дополнительные преимущества, а обязательный минимум для удержания людей.
- 4 Один из ключевых запросов молодых — субъектность.** Молодежь готова не потреблять готовые решения, а участвовать в их создании, становясь авторами изменений в своих городах. Это формирует чувство принадлежности и связности с местом, которое удерживает сильнее, чем материальные стимулы.

«Работать нужно не только на удержание собственной молодежи, но и на привлечение активной молодежи из других регионов — именно так работает конкуренция и повышается общее качество жизни. Сначала необходима база — качественное жилье, транспорт, медицина, интернет. А дальше начинается то, чем один город отличается от другого: особый образ жизни, та самая уникальность, которая создает эмоциональную связь человека с местом».

Анна Ищенко, генеральный директор архитектурного бюро Wowhaus



«Слово «проявление» — это ключевое, что помогает сохранять молодежь на местах. Когда ты приезжаешь в город и понимаешь, какие там есть креативные индустрии, какая молодежь активна, — ты предлагаешь им проявиться. Важно дать молодым проявиться именно со своими инициативами на той территории, на которой они живут. Они уже обладают культурным кодом территории, они лучше понимают, что нужно сделать, чтобы было интересно. Когда это реализовано местными и для местных, это живет уже без дополнительных финансовых вливаний».

Олег Ракитов, директор - руководитель направления социокультурных программ, ВЭБ.РФ

**Кейс****Как школьники «перепрошили» местный музей**

В одном из городов не могли увеличить посещаемость краеведческого музея. Решили запустить школьников внутрь: дети сами выбрали экспонаты, которые им интересны, и разработали собственную экскурсию. Количество школьников, которые стали ходить в музей, выросло значительно. Это почти ничего не стоило, но через соучастие изменило отношение к пространству. Ребятам стало интереснее жить в городе, где они сами стали частью культурной институции.

2

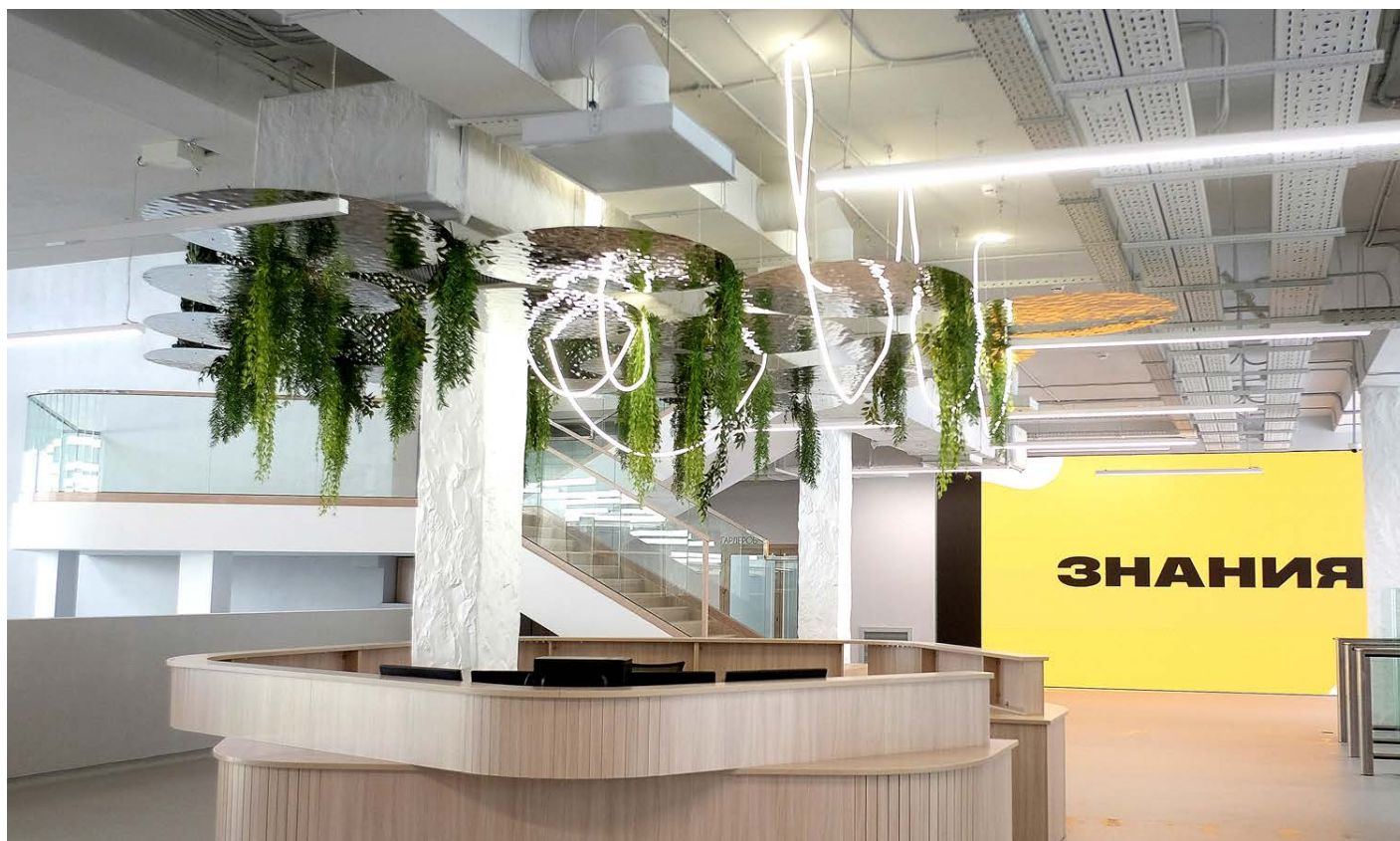
Доступное жилье и непрерывная образовательная траектория для детей

Возможность дать ребенку качественное образование от детского сада до профессии — один из самых мощных якорей для семьи. Когда родители видят, что весь образовательный маршрут можно пройти внутри города, это становится решающим аргументом остаться. Если же после школы необходимо уезжать в областной центр, семья зачастую уезжает целиком и уже не возвращается.

Связка «детский сад → школа → колледж → рабочее место» работает как удерживающий каркас. Там, где она выстроена, отток замедляется; там, где отсутствует, — ускоряется независимо от уровня зарплат.

«Большинство семей, приобретающих жилье, в первую очередь оценивают расположение школы. Однако решающее значение имеет не только архитектура здания, но и профессиональная среда, формирующая качество образования. Базовым условием при создании школы является высокий уровень преподавательской компетенции и продуманный подход к процессу обучения. Наличие в шаговой доступности колледжа с востребованной специальностью становится еще одним весомым фактором при выборе жилья для всей семьи».

Евгения Стяжкина, директор Департамента стратегии продукта федеральной строительной компании DOGMA»



Второй якорь — доступное и комфортное жильё. Собственный дом или квартира — это то, что создает чувство укорененности и долгосрочных планов на территорию. Малые города здесь объективно выигрывают у мегаполисов: земля дешевле, расстояния короче, а ИЖС для значительной части россиян остается предпочтительным форматом.

«Две трети населения в идеале хотели бы жить в собственном доме, и для этого малые города подходят лучше. Стоимость жизни в малом городе заметно ниже, а выигрыш от более высокой зарплаты в мегаполисе зачастую полностью нивелируется стоимостью жилья и транспортными издержками. Важным условием является наличие разнообразия и высокого качества сервисов. Именно поэтому в малых и средних городах необходимо развивать туризм: он служит драйвером для формирования такого набора сервисов. При этом ключевое условие — всё-таки занятость. Дистанционная работа как раз позволяет решить ключевую проблему малых городов — менее конкурентный и более сложный рынок труда».

Антон Финогенов, директор по развитию городской среды ДОМ.РФ



3

Ставка на выращивание местных кадров

Для удаленных и сложных территорий растить собственных специалистов надежнее, чем бесконечно завозить их извне. Местный работник лучше адаптирован к среде, глубже понимает контекст и с большей вероятностью связывает будущее с городом.

Политика, ориентированная исключительно на привлечение внешних кадров, рискует превратить город в транзитный хаб. Ставка на «своих» — это стратегическая инвестиция в устойчивость, которая окупается на горизонте поколения.

«Мы сейчас, если смотреть комплексно, формируем профессии и специализированное образование, начиная с детского сада, школа, СПО, высшее учебное заведение. И это не только инженерка, а это и креативное творчество, и все, что связано со спортом. Чтобы родители не хотели уезжать из города, зная, что ребенок на любом этапе получит очень хорошее образование. Лучший работник — тот, кто родился здесь. Он по-другому смотрит на город, ему не надо объяснять местную специфику, и он связывает с этой территорией свое будущее».

Максим Миронов, директор АНО «Агентство развития Норильска», руководитель направления развитие территорий Департамента социальной политики ПАО «ГМК «Норильский никель»



4 Развитая сеть третьих мест

Город не может состоять только из жилья и работы. Общественные центры, современные библиотеки, коворкинги, творческие мастерские, молодежные площадки и парки — все это пространства, где люди общаются, реализуют себя и отдыхают.

Именно такие «третьи места» формируют у жителей ощущение живого, развивающегося города. Они создают среду, в которой хочется находиться и куда хочется возвращаться. Без них даже экономически благополучный населенный пункт воспринимается как пространство для ночевки, а не для полноценной жизни.

«Монастырь, храм становятся душой опорного населенного пункта. Люди, вовлеченные в приходскую жизнь, якорятся в регионе, и миграционные настроения у них ниже. А если вокруг еще и среда начинает преображаться — приходит бизнес, открываются кафе, реставрируются фасады — у города появляется будущее, в которое хочется верить и вкладываться».

Епископ Михаил, епископ Югорский и Няганский, член Комиссии Русской Православной Церкви по развитию паломничества и принесению святынь



5

Чувство достоинства и перспективы

Жителям важно не только то, что есть в городе, но и то, как сам город себя ощущает.

Территория должна восприниматься как достойное место для жизни, а не как пространство, из которого нужно бежать.

«Главная задача — не удерживать людей административно, а создавать такие условия, при которых оставаться будет осознанным выбором. Опорный населенный пункт — то не просто инфраструктурный проект, а инструмент пространственной справедливости. Если государство действительно ставит задачу сбалансированного пространственного развития и устойчивого демографического роста, оно должно обеспечить сопоставимый базовый стандарт жизни вне зависимости от удаленности территории».

Станислав Корякин, член Общественной палаты РФ, политконсультант, социальный архитектор, генеральный директор ООО «Объемные Коммуникации»

Статус опорного населенного пункта может работать как мощный нематериальный ресурс: город замечают, о нем говорят, туда приезжают эксперты, обсуждается его будущее. Для территорий, долгое время живших в режиме сжатия, это становится сигналом: здесь снова есть перспектива для жизни. Важно подкреплять этот сигнал реальными проектами — иначе кредит доверия будет исчерпан.

Кейс

Как социальный капитал побеждает вандализм

В Карабаше (Челябинская область), известном своими экологическими проблемами, сумели решить проблему вандализма на новых общественных пространствах не усилением охраны, а через вовлечение. Детей привлекали к проектированию аллеи ветеранов, и теперь они не ломают то, что создано при их участии. В школах и детских садах действует программа «уроков бережливости», где детям рассказывают, как создавалось то или иное пространство. Это сформировало принципиально новую городскую культуру: блогеры города теперь рассказывает не о проблемах, а о том, как в Карабаше хорошо.



ЭКСПЕРТНЫЙ
АНАЛИТИЧЕСКИЙ
ДОКЛАД



национальные
приоритеты

НАЦИОНАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ
РОССИИ

РАЗДЕЛ 7

РЕКОМЕНДАЦИИ: ПРИОРИТЕТЫ СЛЕДУЮЩЕГО ЭТАПА



Следующий этап политики ОНП должен обеспечить переход от административного запуска к полноценной системе реализации. Ключевая задача — дифференцировать меры поддержки и создать работающие институты, способные доводить проекты до результата.

7.1. Федеральный уровень: рамка, инструменты, координация

Развести режимы поддержки по типам территорий. Утвержденная типология ОНП должна определять не просто категорию, а конкретный набор доступных инструментов, нормативную базу и KPI. Для Арктики, ЗАТО, аграрных и агломерационных центров не может быть единого шаблона — без его отмены эффективность любой программы будет падать. Например, для исторических ОНП в мастер-планы должен входить раздел по инвентаризации и конверсии наследия.

Создать единое окно поддержки. Сегодня инструменты развития рассредоточены по множеству ведомств: Минстрой, Минэкономразвития, Минтранс, Минсельхоз России, каждый со своими конкурсными процедурами и сроками. Для муниципалитета это означает колоссальные издержки на поиск и администрирование. Необходим единый навигатор и оператор сопровождения, снижающий административные барьеры и обеспечивающий синхронизацию.

«Необходимо создать единую площадку, где в один клик можно увидеть все актуальные конкурсы профильных ведомств на выполнение тех или иных работ. Это позволит синхронизировать процессы и упростить исполнение мероприятий мастер-планов».

Елена Короткова, кандидат экономических наук, руководитель Центра городской экономики КБ «Стрелка»



Перезапустить мастер-планирование как стратегический документ. Мастер-план должен стать образом желаемого будущего, подкрепленным дорожной картой и просчитанными источниками финансирования, а не перечнем текущих хозяйственных задач. Необходимо закрепить его правовой статус, чтобы документ не мог быть отменен со сменой мэра.

Поддержать кадровые команды на местах. Подготовка и удержание управленческих кадров для ОНП — самостоятельная задача, требующая федеральных программ переподготовки, стажировок и обмена опытом между регионами.

7.2. Региональный уровень: приоритизация и поддержка муниципалитетов

Встроить ОНП в стратегию субъекта, а не вести отдельной строкой. Развитие опорных точек должно быть интегрировано в региональную политику транспорта, образования, инвестиций и занятости, а не оставаться изолированным проектом. Иначе неизбежен конфликт приоритетов и распыление ресурсов.

Честно определить приоритеты: рост, удержание или стратегическое присутствие. Если ОНП много, а ресурсы ограничены, региону необходимо публично зафиксировать, какие территории идут под развитие, какие — под стабилизацию, а какие — под паллиативное поддержание. Это снизит неоправданные ожидания и позволит сфокусировать ресурсы.

Создать региональные центры компетенций. Такие центры, по аналогии с успешно работающими центрами компетенций по формированию комфортной городской среды, должны помогать муниципалитетам с проектированием, аналитикой, подготовкой заявок и инвестиционным сопровождением. Это критически важно, учитывая дефицит компетенций на муниципальном уровне.

«Региональные центры компетенций должны стать ключевым связующим звеном. У нас есть успешно работающие центры по комфортной городской среде. Здесь задача шире — работать совместно по всем направлениям в рамках стратегии пространственного развития».

Мария Синичич, директор Департамента комплексного развития территорий Минстроя России

Готовить управленцев, способных работать с нематериальными активами. Кейсы Юрьевца и Кологрива показывают, что культурный потенциал малых городов невозможно описать стандартными категориями. Для таких территорий нужны специалисты, понимающие, как конвертировать наследие и идентичность в экономику.

7.3. Муниципальный уровень: от просителя к активному игроку

Перейти от пожеланий к портфелю упакованных проектов. Город должен выходить к инвестору или в федеральную программу с набором конкретных, просчитанных решений: школа, общественное пространство, колледж, туристический кластер, промышленная площадка с проектно-сметной документацией и финансовой моделью.

Вовлекать жителей в формирование образа будущего. Это не популизм, а управленческий ресурс, который конвертирует недовольство в поддержку и соучастие.

Развивать субъектность и управленческую культуру. Муниципалитет должен превращаться в активного игрока — инициатора и организатора изменений. Это требует иной управленческой культуры, проектной логики и кадров, способных работать на результат.

Не только привозить внешнюю экспертизу, но и поддерживать ту, что уже есть на местах.

В удаленных поселениях всегда найдется человек, который и так занимается ремонтом домов. Ему нужны не рендеры из столицы, а быстрые курсы, зарплата и канал поставки материалов — и он сам обеспечит содержание села, потому что в отличие от приезжих специалистов он здесь живет и намерен жить дальше.

Бизнес и корпорации: от неформального вклада к институциональной роли

Крупные компании де-факто уже выступают драйверами развития ОНП. Следующий шаг — перевести эту роль из неформальных договоренностей в закрепленные институциональные механизмы. Это может включать участие в фондах развития, поддержку образования, софинансирование городской среды, работу в проектных офисах и поддержку малого бизнеса на территории присутствия.

Без такой формализации корпоративный вклад остается зависимым от доброй воли конкретных руководителей, а не работает как системный фактор долгосрочной устойчивости городов.

Ключевой принцип: амбиция, институты, люди

Успешный ОНП — это не сумма построенных объектов, а сочетание трех элементов:

- 1 долгосрочная амбиция, задающая горизонт развития;
- 2 профессиональные институты, способные доводить проекты до реализации;
- 3 люди, которые видят в территории свое будущее и участвуют в его создании.

«Будущее пространственной организации во многом определяется опорными населенными пунктами. Именно здесь огромное пространство России собирается в единую систему жизни, экономики, инфраструктуры и связей. Сильный опорный пункт удерживает территорию и формирует новый масштаб внимания государства, бизнеса и человека на многие десятилетия вперед».

Александр Панин, директор Центра геодемографии и пространственного развития МГУ имени М. В. Ломоносова, руководитель ИЦ «Картфонд.рф»



ЭКСПЕРТЫ ДОКЛАДА

БЕЛЯЕВА ОЛЬГА ИГОРЕВНА

кандидат экономических наук, доцент
кафедры регионального управления Института
государственной службы и управления (ИГСУ)
РАНХиГС

БЛИНКИН МИХАИЛ ЯКОВЛЕВИЧ

ординарный профессор, научный руководитель
Института экономики транспорта и транспортной
политики НИУ ВШЭ

ВАЙНО АЛЕКСАНДР АНТОНОВИЧ

директор направления «Молодые профессионалы»
Агентства стратегических инициатив по
продвижению новых проектов

ВЛАДЫКА МАТФЕЙ

митрополит Псковский и Порховский,
председатель Комиссии Русской православной
церкви по развитию паломничества
и принесению святынь

ЕПИСКОП МИХАИЛ

епископ Югорский и Няганский, член Комиссии
Русской православной церкви по развитию
паломничества и принесению святынь

ЖАРКОВА ЮЛИЯ ВАДИМОВНА

основатель и генеральный директор бюро
светового дизайна «Культура Света»

ЖИГУЛЬСКАЯ АННА ВЛАДИМИРОВНА

директор Проектного офиса по внутренним
коммуникациям и КСО, ГК «Росатом»

ЗАМЯТИНА НАДЕЖДА ЮРЬЕВНА

кандидат географических наук, профессор
Факультета городского и регионального
развития Высшей школы урбанистики имени
А. А. Высоковского НИУ ВШЭ, директор Центра
арктической и северной урбанистики НИУ ВШЭ

ЗОРЕА ОЛЕГ ВАЛЕРИЕВИЧ

генеральный директор общероссийской
организации «Городские реновации»

ЗОТОВ ИЛЬЯ СЕРГЕЕВИЧ

председатель Общероссийской общественной
организации по защите прав пассажиров
«Объединение пассажиров»

ИВАНОВ ПЕТР ВАДИМОВИЧ

социолог, урбанист, автор и редактор телеграм-
канала «Урбанизм как смысл жизни»

ИЩЕНКО АННА МИХАЙЛОВНА

генеральный директор архитектурного
бюро Wowhaus

КЛИМАНОВ ВЛАДИМИР ВИКТОРОВИЧ

доктор экономических наук, директор Центра
региональной политики РАНХиГС, директор
АНО «Институт реформирования общественных
финансов»

КОБЗЕВ АНДРЕЙ СЕРГЕЕВИЧ

градостроитель, исполнительный директор
проектной группы «М4»

КОРОТКОВА ЕЛЕНА ВИКТОРОВНА

кандидат экономических наук, руководитель
Центра городской экономики КБ «Стрелка»

КОРЯКИН СТАНИСЛАВ ВЛАДИМИРОВИЧ

член Общественной палаты РФ, политконсультант,
социальный архитектор, генеральный директор
ООО «Объемные Коммуникации»

КРАСНИКОВА ТАТЬЯНА СЕРГЕЕВНА

кандидат экономических наук, исполнительный
директор ООО «Научные разработки»

КРЫМОВА ИРИНА ВЯЧЕСЛАВОВНА

доцент кафедры реконструкции и реставрации
в архитектуре МАРХИ, академик Международной
академии архитектуры (МАА), член Научно-
методического совета по культурному наследию
при Минкультуры России

КУЗМИЧЕВ НИКИТА АНДРЕЕВИЧ

директор Центра моделирования социально-
экономического развития Центра стратегических
разработок

ЛОМАКИН АЛЕКСАНДР НИКОЛАЕВИЧ

первый заместитель министра строительства
и жилищно-коммунального хозяйства
Российской Федерации

МАКСИМОВ АНДРЕЙ НИКОЛАЕВИЧ

председатель Комиссии по территориальному
развитию и местному самоуправлению
Общественной палаты РФ

ЭКСПЕРТЫ ДОКЛАДА

МАЛХАСЯН КАРЕН РОБЕРТОВИЧ

заместитель директора департамента по взаимодействию с регионами ГК «Росатом»

МАЛЫШЕВ ГАВРИИЛ НИКОЛАЕВИЧ

городской планировщик, архитектурный антрополог, руководитель исследовательской лаборатории МЛА+ (Санкт-Петербург)

МИРОНОВ МАКСИМ НИКОЛАЕВИЧ

директор АНО «Агентство развития Норильска», руководитель направления развития территорий Департамента социальной политики, ПАО «ГМК «Норильский никель»

МУРИНЕЦ ЕВГЕНИЯ ДМИТРИЕВНА

архитектор, член Экспертного совета Минстроя России по формированию комфортной городской среды, эксперт Комиссии по жилищной политике ОС при Минстрое России, преподаватель магистратуры Президентской академии

ОФИЦЕРОВ ВИТАЛИЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ

директор АНО «Устойчивое развитие территорий», урбанист, эксперт по развитию территорий

ПАНИН АЛЕКСАНДР НИКОЛАЕВИЧ

директор Центра геодемографии и пространственного развития МГУ имени М. В. Ломоносова, руководитель ИЦ «Картфонд.рф».

ПЕНКИН ПАВЕЛ ВЛАДИМИРОВИЧ

генеральный директор ООО «Агропромышленная микробиология групп», член экспертного совета при Правительстве РФ направления «Сельское хозяйство и развитие сельских территорий»

ПОЗНАНСКАЯ СОФИЯ АЛЕКСЕЕВНА

генеральный директор АНО «Центр территориального развития Ивановской области», советник губернатора Ивановской области

ПОЯРКОВ ДМИТРИЙ ЮРЬЕВИЧ

директор по устойчивому развитию и бренду, ПАО «Северсталь»

РАКИТОВ ОЛЕГ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

директор — руководитель направления социокультурных программ, ВЭБ.РФ

СААР ВИТА СЕРГЕЕВНА

руководитель направления «Туризм и гостеприимство» АНО «Энергия развития» (ГК «Росатом»)

СТЯЖКИНА ЕВГЕНИЯ НИКОЛАЕВНА

директор Департамента стратегии продукта Федеральной строительной компании DOGMA

ФИНОГЕНОВ АНТОН ВЛАДИМИРОВИЧ

директор по развитию городской среды ДОМ.РФ

Фото на странице 7 предоставлено Правительством Тверской области.

Фото на странице 24 предоставлено Управлением массовых коммуникаций Кировской области.

Фото на странице 27 предоставлено Министерством по управлению имуществом и градостроительной деятельности Пермского края.

Фото на странице 13 предоставлено Министерством по развитию транспорта, энергетики и дорожного хозяйства Республики Бурятия.

Фото на странице 17, 33 предоставлены Министерством внутренней информационной и молодежной политики Магаданской области.

Фото на странице 12, 19 предоставлены девелоперской группой Хрустальный.

Фото на страницах 1, 10 предоставлены сайтом dobrograd.ru.

Фото на страницах 3, 5, 6, 14, 20 предоставлены компанией Space Architects.