

**Социально-экономическое  
планирование в Санкт-Петербурге:  
до и после первого стратегического  
плана 1997 года**

**НАБРОСОК ИСТОРИЧЕСКОГО ОЧЕРКА**

2022

УДК 338.26

ББК 65.05

Б28

**Сведения об авторах:**

Батчаев Артур Русланович, к.э.н., начальник отдела территориального стратегического планирования МЦСЭИ «Леонтьевский центр», доцент Департамента государственного администрирования Санкт-Петербургского филиала НИУ «Высшая школа экономики»

Жихаревич Борис Савельевич, д.э.н, профессор, директор Ресурсного центра по стратегическому планированию при Леонтьевском центре, главный научный сотрудник ИПРЭ РАН

**Б28**

Батчаев А.Р., Жихаревич Б.С. Социально-экономическое планирование в Санкт-Петербурге: до и после первого стратегического плана 1997 года. Набросок исторического очерка. - СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2022. – 44 с. Электронное издание.

ISBN 978-5-6041343-1-3

Брошюра подготовлена в ознаменование 25-летия с момента принятия первой в России городской стратегии – Стратегического плана Санкт Петербурга. Содержит обзор истории создания документов долгосрочного социально-экономического и территориального планирования в Ленинграде – Санкт-Петербурге с 1976 по 2022 год. Показано влияние Стратегического плана Санкт-Петербурга (1997 г.) на развитие города через реализацию предусмотренных планом инвестиционных проектов. Представляет интерес для изучающих практику городского и регионального планирования.

УДК 338.26

ББК 65.05

ISBN 978-5-6041343-1-3



9 785604 134313

© МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2022

© Батчаев А.Р., Жихаревич Б.С., 2022

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	4
1. Стратегический план Санкт-Петербурга: предпосылки и предтечи 1976–1996 годы .....	5
2. Стратегический план Санкт-Петербурга: разработка 1996–1997 годы .....	11
3. Стратегический план Санкт-Петербурга: особенности и итоги реализации 1997–2004 годы .....	17
4. Стратегическое планирование в Санкт-Петербурге 2004–2014 годы .....	21
5. Стратегическое планирование в Санкт-Петербурге 2015–2022 годы .....	25
6. Значение первого Стратегического плана Санкт-Петербурга .....	30
7. Реализация инвестиционных проектов Стратегического плана Санкт-Петербурга .....	32
 Приложение. <i>Основные документы долгосрочного социально-экономического и территориального планирования Ленинграда - Санкт-Петербурга, 1976-2022 гг.</i>	

# ПРЕДИСЛОВИЕ

В декабре 2022 года исполняется 25 лет с момента принятия Стратегического плана Санкт-Петербурга, ставшего важнейшей вехой в новейшей истории города. Санкт-Петербург по праву считается первопроходцем в деле стратегического планирования в России, поскольку является первым российским городом, в котором был принят и выполнен стратегический план. Разработанная и апробированная на практике в Северной столице России методология положила начало становлению и последующему организационному и правовому упорядочению деятельности по стратегическому планированию в масштабах всей России. Таким образом, Санкт-Петербург еще раз продемонстрировал свою историческую миссию – быть главным российским центром генерации и воплощения передовых новаторских идей, с их последующим распространением по другим городам и регионам России.

Стратегический план Санкт-Петербурга был принят 1 декабря 1997 года. В отличие от большинства действовавших до этого программно-плановых документов, Стратегический план не утверждался каким-либо актом правового или организационно-распорядительного характера. Он был принят в форме, своего рода, договора общественного согласия. Согласие с планом скрепили своими подписями Губернатор Санкт-Петербурга и руководители ключевых учреждений, организаций и предприятий, деятельность которых во многом определяет возможности и результаты развития города. Среди них целый ряд руководителей исполнительных органов государственной власти, депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации и Законодательного Собрания Санкт-Петербурга, территориальных подразделений федеральных министерств и ведомств, работающих в Санкт-Петербурге, крупнейших пред-

приятий, ассоциаций и союзов деловых кругов, учреждений культуры, науки, высшего профессионального образования, общественных организаций. Примечательно, что все подписавшие Стратегический план были активными участниками процессов его разработки и обсуждения. Это был первый масштабный опыт коммуникативного планирования, основанного на сопричастности.

Брошюра подготовлена совместными усилиями Комитета по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга, Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга, СПб ГБУ «Конгрессно-выставочное бюро» и МЦСЭИ «Леонтьевский центр» в рамках организации выездного делового мероприятия, проводимого в ознаменование 25-летия со дня принятия Стратегического плана Санкт-Петербурга - первого в новой России документа стратегического планирования.

В завершающем разделе приведены сведения о результатах реализации ряда инвестиционных проектов Стратегического плана Санкт-Петербурга, включенных в программу посещения выездного делового мероприятия.



1

Стратегический план Санкт-Петербурга:  
предпосылки и предтечи  
1976–1996 ГОДЫ



## 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: ПРЕДПОСЫЛКИ И ПРЕДТЕЧИ 1976–1996 ГОДЫ

Идеи разработки планового документа, содержание которого определяло бы долгосрочные цели, приоритеты и задачи развития города, а также механизмы их реализации, выдвигались и обсуждались с самого начала 1990-х годов. Для этого в городе имелись все условия, ведь ленинградская школа планирования народного хозяйства по праву считалась лучшей в СССР. Большой вклад в формирование и совершенствование методологии регионального планирования в советский период внесли Институт социально-экономических проблем АН СССР, Северо-Западный филиал Центрального экономического научно-исследовательского института при Госплане РСФСР, Лаборатория региональных экономических исследований при Ленинградском финансово-экономическом институте им. Н.А. Вознесенского<sup>1</sup>. Среди ленинградских ученых, работы которых на многие годы определили перспективные направления в теории планирования и региональной науки в целом, стоит особо отметить Н.Т. Агафонова, А.И. Добрынина, О.П. Литовку, Е.П. Муравьева, В.Ф. Назарова, И.И. Сигова, С.В. Успенского и В.Я. Феодоритова.

Разработкой и реализацией планов занимались государственные и партийные органы власти. Ключевую роль выполняли Областной комитет КПСС, Плановые комиссии Ленгорисполкома и Леноблисполкома. В 1972 году при Областном комитете КПСС был образован Совет экономического и социального развития. Напомним, что с конца 1920-х годов функции высшего должностного лица государственной власти в Ленинграде фактически осуществлял первый секретарь Областного комитета ВКП(б)/КПСС.

Среди плановых документов, разработанных и реализованных в Ленинграде в советский период, наибольшее значение имели комплексные планы экономического и социального развития Ленинграда и Ленинградской области. Такие планы готовились на пятилетний период, с разбивкой на каждый год пятилетки. В отношении города и области было раз-

работано и выполнено три таких плана (1976–1980, 1981–1985 и 1986–1990 гг.).

Помимо комплексных планов экономического и социального развития большое значение для Ленинграда имели генеральные планы и различные программы, направленные на внедрение современных методов управления и достижений научно-технического прогресса. Среди подобных документов, разработанных в 1980-е годы, следует выделить принятую в 1985 году территориально-отраслевую программу интенсификации развития Ленинградского регионального народнохозяйственного комплекса «Интенсификация – 90» и Генеральный план развития г. Ленинграда и Ленинградской области на период до 2005 года (одобрен постановлением ЦК КПСС и Совмина СССР от 5.12.1987 № 1387).

В период 1990–1991 годов в Ленинграде, как и в стране в целом, стали все в большей степени проявляться кризисные явления в экономике и социальной сфере. Ухудшение социально-экономической ситуации потребовало разработки новых документов, определяющих роль и место Ленинграда в условиях нестабильности. Именно в этот период в органах власти и управления, а также в научных организациях города было подготовлено несколько концептуально-программных документов, посвященных развитию Ленинграда.

Первая постсоветская концепция развития города зарождалась еще в конце советского периода. В начале 1991 года она была опубликована в виде рабочего документа Комитета по экономической реформе Исполкома Ленсовета под заголовком «Технико-экономическое и социально-экономическое обоснование Ленинградской зоны свободного предпринимательства»<sup>2</sup>. Документ содержал анализ состояния городского хозяйства и альтернативных возможностей его развития с оценкой перспектив вплоть до 2000 года.

1 Здесь и далее приводятся официальные наименования организаций на момент описываемых событий, если не указано иное.

2 На основании постановления Верховного Совета РСФСР от 14.7.1990 и распоряжения председателя Верховного совета РСФСР от 12.5.1991 статус зоны свободного предпринимательства (ЗСП) предоставлялся городам Ленинград и Выборг. Однако фактически Ленинградская ЗСП так и не начала функционировать в связи с распадом СССР.

## 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: ПРЕДПОСЫЛКИ И ПРЕДТЕЧИ 1976–1996 ГОДЫ

В качестве альтернатив рассматривалось три стратегии социально-экономического развития города, различавшиеся по степени интеграции во внешний рынок: от открытой, ориентированной на экспорт, до практически закрытой. Авторы убедительно показали, что именно степень открытости является определяющим фактором формирования отраслевой структуры экономики, глубины и характера реформ. В документе делался выбор в пользу открытой стратегии. Она создавала определенные возможности для некоторых отраслей промышленности, туризма, развития города как крупного транспортного центра и сопутствующего возникновения современного торгово-складского хозяйства, систем связи и информационного обслуживания, финансовых и консультационных услуг, создающих базу для современной экономики. Документ стал предметом широких общественных дискуссий, характерных для того периода.

В 1991 году коллективом видных географов и экономистов (Н.Т. Агафонов, О.П. Литовка, М.Н. Межевич и др.) была разработана концепция развития «Ленинградский регион: проблемы и перспективы». В том же году была подготовлена Программа действий Исполкома Ленсовета в условиях кризиса. Документ ориентировал на развитие внешнеэкономических связей и частного бизнеса. Необходимым условием благополучного развития экономики города признавалось преобладание частного сектора, для чего предполагалось проведение приватизации. Главной задачей считалось формирование стабильной и мощной налоговой базы, привлечение частных, в том числе зарубежных инвестиций в сектора, традиционно финансируемые государством, содействие развитию трудоемких отраслей в сфере услуг. Предусматривалась разработка и реализация целевых социальных программ.

Анализ концептуально-плановых документов начала 1990-х годов позволяет констатировать, что власти Санкт-Петербурга хорошо понимали важность

стратегического видения будущего города. Осуществлению стратегических замыслов городских властей мешала неотлаженность отношений с центральными властями. Развитие Санкт-Петербурга неотделимо от страны в целом и поэтому не свободно от политики федерального центра. Реализация кардинальных вариантов перестройки отношений с центром в рамках стратегии создания свободной зоны оказалась не возможной, а затем и не нужной. Основными недостатками стратегических разработок того периода являлись: нечеткость представлений о целях разработки и механизме использования стратегии в системе управления городом, недостаточная открытость для городского сообщества, незавершенность.

После распада СССР, роспуска партийных и советских органов власти, обретения Россией государственной независимости и начала проведения масштабной экономической реформы прекратило свое существование и социалистическое планирование, бывшее базовым элементом административно-командной системы. В новых условиях в среде ученых и экономистов-практиков сформировалось неоднозначное отношение к институту планирования. По этому вопросу имелось несколько точек зрения. Одну из них представляли ученые, управленцы и предприниматели, разделяющие либеральные и либертарианские взгляды на роль государства в экономике, уверенные, что в условиях свободной рыночной экономики планирование является анахронизмом и что чем меньше государство вмешивается в экономику и в повседневную жизнь людей, тем лучше.

Противоположную точку зрения высказывали представители старой советской элиты, многие из которых остались руководить деятельностью крупных предприятий, объединений или перешли на работу в новые российские управленческие структуры. По их мнению, без планирования и сильного государственного регулирования экономика страны неминуемо скатится в пропасть. Выразителями третьей точки зрения стали ученые и практики, стоящие на

центристских позициях. Понимая и отстаивая необходимость проведения крайне болезненных, но необходимых реформ, они не видели препятствий для возрождения института планирования. Представители этой группы полагали, что в условиях рыночной экономики планирование может стать неотъемлемой частью системы государственного и муниципального управления.

Сторонники планирования не призывали к возрождению социалистического директивного планирования, когда план имеет статус закона и в мельчайших деталях определяет, что кому, где и как необходимо добывать, производить, транспортировать, хранить, продавать. Планирование должно иметь индикативный характер, а значения плановых показателей задавать ориентиры их достижения. В процессе планирования необходимо определять цели, приоритеты, задачи и пути их достижения.

Весомым аргументом в пользу планирования являлось и то, что этот инструмент активно и успешно используется во многих странах, таких, например, как Испания, Франция, Япония, охватывая национальный, региональный и местный уровни. Механизмы планирования используются и в деятельности крупнейших компаний национального или международного уровня.

Из концептуально-программных документов, разработанных в Санкт-Петербурге в первые годы радикальных реформ, и определяющих приоритеты и цели развития на долгосрочную перспективу, следует выделить программу «Санкт-Петербург-2000». Программа разрабатывалась Комитетом экономического развития мэрии Санкт-Петербурга с привлечением петербургских ученых. Она вышла в 1993 году в виде объемного тома (400 страниц) и имела гриф «Для служебного пользования».

Программа «Санкт-Петербург-2000» создавалась с целью выработки пакета антикризисных мер, определения стратегических направлений развития города, и конкретных задач городской политики.

При этом авторы ориентировались на проведение городской администрацией активной экономической политики и сильное государственное регулирование. В качестве приоритетных отраслей развития города назывались промышленность, транспорт, связь и информация, культура, наука, образование, туризм, финансовый сектор. В целом программа оказалась громоздкой и неоднородной. Заявленные в преамбуле либерально-рыночные формулировки в основных разделах не раскрывались. Предлагавшийся механизм реализации оказался не работоспособен. В силу реорганизационных процессов внутри мэрии работа над программой осталась неоконченной.

В 1993 году на этапе разработки концепции этой программы в работе участвовал МЦСЭИ «Леонтьевский центр», выпустивший отчет, в котором более четко и последовательно были проведены идеи либерализации городской экономики, активизации частного сектора, сужения сферы прямого вмешательства властей в хозяйственную жизнь.

Несмотря на жаркий градус дискуссий вокруг будущего места планирования в системе государственного управления, на федеральном уровне никаких осознанных шагов по упорядочению этого вопроса не принималось. Деятельность по целеполаганию, определению приоритетов, задач и механизмов их реализации, осуществлялась, главным образом, в рамках разработки концепций и программ социально-экономического развития. Целевые ориентиры этих документов во многом основывались на параметрах прогнозов социально-экономического развития.

О роли планирования в системе государственного управления в тот период может косвенно свидетельствовать содержание принятого в 1995 году Федерального закона «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации» (от 20.07.1995 № 115-ФЗ)<sup>3</sup>. Слово «планирование» используется в этом законе всего один раз, в наименовании

3 Федеральный закон от 20.07.1995 № 115-ФЗ утратил силу с 11.07.2014 на основании Федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ.



статьи 5 – «государственное прогнозирование и планирование социально-экономического развития Российской Федерации на краткосрочную перспективу». Что понимается под терминами «планирование» и «план» в содержании закона не раскрывается, в отличие от таких понятий, как «государственное прогнозирование», «концепция» и «программа социально-экономического развития». Характерно, что авторы закона предполагали использовать инструменты планирования применительно только к краткосрочному периоду.

Инициатива по более широкому и упорядоченному применению инструментов планирования в практике государственного и муниципального управления пришла снизу, от представителей научно-экспертного сообщества, среди которых ведущую роль сыграли петербургские ученые и специалисты.

С одной стороны, пришло осознание опасности ситуации, когда страна и ее территории развиваются без долгосрочных приоритетов, целей, задач и механизмов их достижения (выполнения). С другой стороны, наметилась относительная стабилизация социально-экономической ситуации, что упрощало научно-обоснованное предвидение и планирование. Первые признаки незначительного улучшения положения дел в экономике и социальной сфере впервые за годы реформ стали проявляться с 1996 года. Немаловажную роль в этом сыграла адаптация предприятий к рыночной экономике и работе в условиях жесткой конкуренции и неопределенности. По данным Росстата, по итогам 1996 года ВВП России вырос по отношению к предыдущему году в сопоставимых ценах на 1,4%, потребительские цены на товары и услуги увеличились «всего» на 21,8% (для сравнения: в 1995 году рост цен составил 2,3 раза, а в 1994 году – 3,2 раза).

Помимо вышеуказанного, возрождению интереса к планированию способствовало изучение зарубежного опыта. С начала 1990-х годов, с падением «железного занавеса» стали стремительно расширяться связи между российскими и зарубежными

учеными, исследовательскими, экспертно-консультационными, научными, образовательными организациями. Представители научно-экспертного сообщества и органов власти Санкт-Петербурга имели хороший опыт взаимодействия с зарубежными разработчиками концептуально-программных документов. Так, еще в апреле 1991 года специалистами французского «Банка братьев Лазар» властям города был представлен отчет «Концепция регионального развития Ленинградской передовой экономической зоны». В ноябре-декабре 1991 года британская фирма «Куперс энд Лайбранд» и МЦСЭИ «Леонтьевский центр» с участием Шотландского регионального агентства разработали «Бизнес-план зоны свободного предпринимательства Санкт-Петербурга». Эти работы интересны как пример вовлечения западных специалистов в процесс выработки стратегического видения развития Санкт-Петербурга на долгосрочную перспективу. Они дополнили, развили, и сформулировали новые идеи развития города.

Детальное изучение зарубежного опыта выявило что во многих развитых странах на региональном и местном уровнях активно применяется особый вид управленческой деятельности – стратегическое планирование.

Распространение практики стратегического планирования на региональном и местном уровне в ведущих странах мира обуславливалось действием следующих факторов:

- глобализация экономического пространства и обострение международной конкуренции;
- усложнение механизмов управления социально-экономическим развитием территорий;
- достаточно широкие полномочия и предметы ведения, которые имеют в ведущих странах мира региональные и местные власти;
- необходимость решения все более сложных социальных проблем, вызванных структурной перестройкой экономики, старением населения, ростом миграционного притока из развивающихся стран.

## 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: ПРЕДПОСЫЛКИ И ПРЕДТЕЧИ 1976–1996 ГОДЫ

В ходе изучения зарубежного опыта, в частности в рамках Международной программы «Евроград–XXI», петербургские ученые и специалисты смогли подробно ознакомиться с опытом разработки и реализации стратегий в Амстердаме, Роттердаме (Нидерланды), Антверпене (Бельгия), Барселоне (Испания), Кельне, Мюнхене, Нюрнберге (ФРГ), регионе Стокгольма (Швеция), штате Массачусетс (США). Особый интерес вызвал опыт Барселоны – второго по численности населения и значимости города Испании, столицы автономного сообщества (региона) Каталония. Барселона является европейским городом с самым продолжительным и успешным опытом стратегического планирования.

Стратегическое планирование в Барселоне началось в 1988 году. Именно тогда были высказаны первые предложения по разработке стратегии. В этом же году была образована Ассоциация Стратегического плана Барселоны. По своему статусу она являлась частной некоммерческой организацией, созданной по инициативе Городского совета, Торгово-промышленной палаты, Национальной организации по содействию занятости, Комиссии по труду Каталонии, объединенных муниципалитетов агломерации Барселоны и ряда других организаций.

Первый Стратегический план Барселоны был принят в 1990 году. Главными содержательными стержнями этого документа стали подготовка города к проведению летних Олимпийских игр 1992 года, интеграция в Европейский Союз и структурные социально-экономические трансформации. В ходе работы над Стратегическим планом были сформулирована генеральная цель, определены 3 стратегические направления, 9 специальных целей, 13 задач и 59 мер. Успехи в проведении Олимпиады и достижении других целей развития города стимулировали подготовку новой стратегии. Второй Стратегический план Барселоны был принят в ноябре 1994 года. Главный акцент в этом документе делался на усиление интеграции Барселоны в международную экономику. Стратегический план была разработан в отношении агломера-

ции Барселоны, т.е. охватывал не только непосредственно город, но и прилегающие и тесно связанные с ним территории.

Петербургские ученые, инициировавшие подготовку стратегии, посчитали опыт Барселоны наиболее удачным и целесообразным, в плане его использования в Санкт-Петербурге. Чем же привлекателен этот опыт? Во-первых, своей технологичностью, позволяющей привлечь к разработке, обсуждению и последующему выполнению плана заинтересованные круги городского сообщества. Положения плана изложены четко и ясно без использования излишнего наукообразия, что способствовало его хорошему пониманию не только управленцами, но самыми широкими слоями населения. Структура содержания благоприятствовала осуществлению мониторинга и контроля реализации.

Во-вторых, некоторой схожестью двух городов. Барселона в Испании, как и Санкт-Петербург в России – вторые по значимости многофункциональные города, по многим позициям конкурирующие со столицами. Оба города имеют морское расположение и нацелены на усиление роли важных центров международного сотрудничества. В-третьих, как Барселона в 1980-х годах, Санкт-Петербург в первой половине 1990-х годов переживал труднейший период структурной перестройки экономики и масштабных социальных трансформаций. В-четвертых, как и в Барселоне, руководство Санкт-Петербурга и местное сообщество в целом были ориентированы на достижение в относительно короткий исторический период весьма амбициозных целей по усилению конкурентных позиций, формированию высокого качества жизни населения и вхождению в число самых успешных городов мира.

2

Стратегический план  
Санкт-Петербурга: разработка  
1996–1997 ГОДЫ



## 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: РАЗРАБОТКА 1996–1997 ГОДЫ

Разработка Стратегического плана Санкт-Петербурга стала обретать реальные очертания в 1995 году благодаря удачному стечению ряда обстоятельств:

- власти города в лице мэра Санкт-Петербурга А.А. Собчака и его первого заместителя, председателя Комитета экономики и финансов А.Л. Кудрина<sup>4</sup> ощущали потребность в долгосрочном планировании,
- имелась прагматическая задача получения городом займа Всемирного банка, условием которого являлось наличие долгосрочной стратегии развития Санкт-Петербурга. При этом Всемирный банк был готов оказать финансовую и экспертную поддержку данной работе,
- выросли и окрепли российские специалисты и организации (например, МЦСЭИ «Леонтьевский центр»), освоившие зарубежный опыт и готовые к планированию по-новому.

Первым подготовительным шагом стало создание МЦСЭИ «Леонтьевский центр» по заданию мэрии текста (информационно-аналитического материала) «Стратегия развития Санкт-Петербурга: приглашение к дискуссии», который увидел свет в конце 1995 года. Данный текст направлялся для ознакомления, подготовки замечаний и предложений в основные органы государственной власти, ассоциации и союзы деловых кругов, учреждения науки, профессионального образования и культуры.

Первая половина 1996 года прошла в предвыборной борьбе, приведшей к смене руководства города. В июне 1996 года губернатором Санкт-Петербурга стал В.А. Яковлев, был сформирован новый состав городского Правительства, сменились председатели многих ключевых комитетов. Тем не менее, новое руководство города выразило разработчикам стратегии не только полную поддержку, но и стало активным участником процесса обсуждения и корректировки материалов готовящегося проекта. Главным фактором такого отношения стало понимание того, что наличие стратегии – это объективная необходимость, без которой город не сможет выйти на передовые рубежи развития.

Работа над Стратегическим планом возобновилась осенью 1996 года. Функции главного организатора и координатора этой работы выполнял МЦСЭИ «Леонтьевский центр», при котором было создано проектное бюро «Стратегический план для Санкт-Петербурга». Руководителем проектного бюро стал директор-координатор научно-исследовательских программ МЦСЭИ «Леонтьевский центр» Л.Э. Лимонов. Его заместителями – заведующий лабораторией ИСЭП РАН Б.С. Жихаревич и генеральный директор МЦСЭИ «Леонтьевский центр» И.А. Карелина. К разработке стратегии привлекалось большое число представителей научно-экспертного сообщества, деловых кругов, органов власти, учреждений культуры, общественных и политических организаций. Таким образом, в подготовке стратегии участвовали специалисты, во многом определяющие возможности и результаты социально-экономического развития Санкт-Петербурга, люди, которых в зарубежной практике стратегического планирования называют стейкхолдерами. Большую консультационную помощь разработчикам Стратегического плана оказывали эксперты Всемирного банка, Ассоциации Стратегического плана Барселоны и ряда других международных организаций.

Процесс разработки состоял из трех этапов. На первом этапе прошли опросы населения и специалистов, углубленные интервью с руководителями основных городских предприятий и организаций. В ходе опросов и интервью выявлялись наиболее важные проблемы и приоритеты развития города. На этом же этапе уточнялись методические подходы к стратегическому планированию, готовились предложения по созданию его организационных структур и содержанию плана. Завершила первый этап общегородская конференция, на которой был одобрен подход, основанный на максимально широком участии стейкхолдеров и городской общественности в подготовке плана. Кроме этого, на конференции были образованы организационные структуры по разработке Стратегического плана: Генеральный совет, Исполни-

4 Здесь и далее по участникам подготовки Стратегического плана указываются должности на момент описываемых событий.



тельный комитет, тематические комиссии, Экспертный совет и Проектное бюро. При Проектном бюро функционировал постоянно действующий методический семинар для координаторов и основных разработчиков разделов плана.

На втором этапе проводился стратегический анализ по всем направлениям развития города. Изучалась динамика демографических, экономических, социальных и экологических процессов, выявлялись факторы, влияющие на конкурентоспособность города, потенциальные возможности, риски и угрозы. С учетом мнения городского сообщества формулировались цели, приоритетные направления и задачи стратегии. В рамках второго этапа была проведена вторая общегородская конференция по стратегическому планированию.

На третьем этапе производилась оценка и отбор проектов и других мер, позволяющих решить поставленные в плане задачи. Процедура отбора проектов была открытой для широкого круга участников, что исключало возможности проявления отраслевого эгоизма, и включения в план мер, не принимаемых большинством городского сообщества. Предложения по проектам, программам и мероприятиям готовились тематическими комиссиями. В случаях возникновения спорных ситуаций материалы направлялись в Экспертный совет для проведения независимой экспертизы.

В основу разработки Стратегического плана были положены следующие принципы:

- правовая обоснованность, соответствие требованиям действующего законодательства;
- подготовка не чисто административного документа, который бы выполнялся только органами государственной власти и их подведомственными предприятиями и организациями, а плана для всего городского сообщества;
- формирование в процессе разработки механизма стратегического партнерства между властями, деловыми кругами и другими ключевыми участниками развития города;

- максимальная информационная открытость процесса разработки;
- использование лучшего зарубежного опыта;
- вовлечение в процесс разработки максимально возможного числа стейкхолдеров и жителей города, с активной жизненной позицией;
- формирование логической структуры плана, способствующей его лучшему пониманию, взаимодействию между исполнителями мер, мониторингу и контролю хода реализации;
- сочетание долгосрочных целей и приоритетов с конкретностью немедленных действий, направленных на их достижение (реализацию);
- использование комплексного подхода, при котором учитывались особенности развития всех ключевых отраслей, хозяйственных комплексов и направлений развития города;
- реализуемость задач и мер, наличие возможностей, включая ресурсное обеспечение, для достижения поставленных целей и заявленных приоритетов;
- широкое использование механизмов общественных обсуждений подготавливаемых материалов;
- обеспечение постоянного характера работы над стратегическим планом за счет сохранения его организационных структур, ежегодного обсуждения хода его выполнения и корректировки (при необходимости).

Как уже отмечалось выше, в рамках подготовки Стратегического плана были сформированы организационные структуры. В состав Генерального совета вошли руководители органов государственной власти, крупнейших городских предприятий и организаций, ассоциаций (союзов) деловых кругов, вузов, учреждений науки, культуры, средств массовой информации, общественных организаций, представители депутатского корпуса петербургского и федерального парламентов. Председателем Генерального совета являлся губернатор Санкт-Петербурга В.А. Яковлев. В состав Исполнительного комитета вошли все руководители тематических направлений.

## 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: РАЗРАБОТКА 1996–1997 ГОДЫ

По ключевым направлениям развития города (хозяйственный климат, промышленность, внешне-экономический комплекс и транспортный узел, туризм, наука, инновации, образование и др.) образовывались и функционировали тематические комиссии. Деятельность тематических комиссий строилась на демократической основе. Руководство работой комиссий осуществлялось на коллегиальных началах. Во главе каждой из комиссий стояли два, три или четыре сопредседателя из числа членов городского Правительства, руководителей наиболее значимых органов власти, предприятий и организаций соответствующих отраслей. Например, сопредседателями комиссии «Культура» являлись главный дирижер, художественный руководитель Академического Мариинского театра В.А. Гергиев и вице-губернатор, председатель Комитета по культуре В.П. Яковлев, сопредседателями комиссии «Городское хозяйство и ресурсосбережение» – вице-губернатор, председатель Комитета по управлению городским имуществом Г.О. Греф и председатель Комитета по энергетике и инженерному обеспечению А.И. Трегубов.

В помощь сопредседателям придавались координаторы-консультанты и эксперты. В состав каждой из тематических комиссий входили представители профильных комитетов, предприятий и организаций, эксперты, общественники. Всего было образовано и функционировало 14 тематических комиссий. Деятельность тематических комиссий обеспечила реализацию комплексного подхода при подготовке и реализации Стратегического плана. Ни одно важное направление, отрасль и хозяйственный комплекс не осталось без внимания разработчиков. Все они рассматривались в комплексе, с учетом взаимных связей и влияния на формирование результатов развития Санкт-Петербурга.

Помимо Генерального совета, тематических комиссий и проектного бюро, большое значение в рамках подготовки и последующей реализации Стратегического плана имел Экспертный совет. Его деятельностью первоначально руководил директор

Санкт-Петербургского экономико-математического института РАН Б.Л. Овсиевич. После его смерти в 1997 году Экспертный совет возглавил проректор по науке Санкт-Петербургского университета экономики и финансов А.И. Муравьев.

Структура содержания Стратегического плана включала общую вводную часть, основные положения (содержательная часть) и 18 приложений. В общей вводной части представлены: описание состава организационных структур (Генерального совета, тематических комиссий, Экспертного совета и проектного бюро), текст декларации Генерального совета, подписанной при принятии Стратегического плана, обращение губернатора Санкт-Петербурга. Содержательная часть включает введение, в котором охарактеризованы главные особенности документа, и 5 основных разделов. В первом разделе приводятся итоги анализа конкурентных возможностей города. Во втором представлена формулировка главной цели, в третьем – стратегические направления, цели и задачи. Механизмам реализации и обновления Стратегического плана посвящен четвертый раздел. В пятом разделе изложены ожидаемые результаты реализации. Приложения к Стратегическому плану включают: описание конкурентных преимуществ города, данные о мерах и индикаторах выполнения, картографические материалы, информационные карты мер и материалы тематических комиссий.

В качестве главной цели Стратегического плана определялось стабильное улучшение качества жизни всех слоев населения Санкт-Петербурга. Достижение главной цели должно осуществляться на основе развития Санкт-Петербурга, как интегрированного в российскую и мировую экономику многофункционального центра, обеспечивающего высокое качество среды жизнедеятельности и производства, укрепления его роли главного контактного центра Северо-Запада России и региона Балтийского моря. Для того времени формулировка главной цели выглядела довольно необычно. Для систем планирования советского периода и первых лет реформ, в качестве тра-

диционных целей использовались такие, как повышение уровней конкурентоспособности экономики, доходов и уровня жизни населения, переход к устойчивому экономическому росту. В условиях глубокого социально-экономического кризиса в качестве главной цели нередко формулировалось достижение стабилизации ситуации, под которой понималось прекращение дальнейшего спада хозяйственной активности и обнищания населения.

Для реализации Стратегического плана были определены четыре стратегические направления (приоритеты):

- формирование благоприятного хозяйственного климата;
- интеграция в мировую экономику;
- улучшение городской среды;
- формирование благоприятного социального климата.

В рамках каждого стратегического направления определены несколько целей. В свою очередь по каждой цели сформулированы задачи, которые необходимо выполнить для ее достижения. Задачи дробились на меры, представляющие собой описание конкретных действий, которые требовалось осуществить в ходе реализации Стратегического плана. Успешное выполнение мер создавало необходимую основу для решения поставленных задач. Стратегический план содержал 22 цели, 83 задачи и 211 мер. По каждой мере имелись индикаторы выполнения и участники реализации. В качестве последних выступали органы государственной власти, как городского, так и федерального уровней, общественные организации, предприятия и учреждения. План содержал минимум количественных ориентиров – около десяти интегральных показателей.

Таким образом, разработчики Стратегического плана сумели построить стройную, логически выверенную иерархическую систему взаимосвязанных между собой главной цели, направлений (приоритетов), целей, задач и мер. Это в выгодную сторону

отличало Стратегический план от большинства долгосрочных концептуальных и программных документов, принимаемых в тот период времени, и содержащих большое число всевозможных абстрактных размышлений и пожеланий, не имеющих соответствующих обоснований и ресурсной обеспеченности. Стратегический план нацеливал городское сообщество на слаженную и ответственную работу по достижению поставленных целей, реализации заявленных приоритетов, решению задач и осуществлению соответствующих мер.

Летом 1997 года проект Стратегического плана была разослан для согласования в органы государственной власти Санкт-Петербурга и во все наиболее важные предприятия и организации города. В средствах массовой информации развернулась оживленная дискуссия относительно содержания плана, его сильных и слабых сторон. В дискуссии участвовали ученые, общественные деятели, журналисты, обычные горожане, неравнодушные к судьбе своего города. Для максимально возможного учета мнения горожан была организована «горячая линия» и специальная служба по работе с населением, функционировавшая в каждом административном районе Санкт-Петербурга.

Основное содержание Стратегического плана публиковалось в бесплатных газетах, распространяемых по почтовым ящикам. Ключевые идеи плана размещались на плакатах, рекламных тумбах, автобусных остановках. Среди населения проводились опросы, в сети Интернет функционировал специальный сайт. За время подготовки Стратегического плана было проведено три репрезентативных опроса горожан, более 50 совещаний, 15 открытых заседаний тематических комиссий и Экспертного совета, три общегородские конференции, в которых приняли участие почти две тысячи человек. Постоянно действовал и обновлялся интернет-сайт проекта. Информационная открытость процесса подготовки Стратегического плана и максимальный учет мнения населения позволили предложить наиболее эффективные решения городских

## 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: РАЗРАБОТКА 1996–1997 ГОДЫ

проблем, сформировать цельный, сбалансированный и обоснованный документ, поддержанный большинством членов городского сообщества.

1 декабря 1997 года в Смольном прошло заседание Генерального совета, в ходе которого Стратегический план был принят и 143 члена Генерального совета подписали Декларацию Генерального совета Стратегического плана Санкт-Петербурга.

Основная часть Стратегического плана включала 48 страниц, а вместе с двумя приложениями – 115 страниц. В виде отдельных томов были изданы 16 приложений, общим объемом 1200 страниц. Презентационная версия Стратегического плана, изданная типографским способом, включала 112 страниц. Документ печатался в двух вариантах – на русском и английском языках.

Началась работа по реализации Стратегического плана.



# 3

## Стратегический план Санкт-Петербурга: особенности и итоги реализации

1997–2004 ГОДЫ



### 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: ОСОБЕННОСТИ И ИТОГИ РЕАЛИЗАЦИИ 1997–2004 ГОДЫ

В реализации Стратегического плана принимали участие не только органы государственной власти, но и большое число предприятий, учреждений, общественных и некоммерческих организаций. Многочисленность и многообразие участников процесса реализации стало одной из главных особенностей Стратегического плана.

Среди органов государственной власти Санкт-Петербурга, участвующих в выполнении мер, фигурировали такие учреждения, как Законодательное Собрание, Комитет финансов, Комитет по управлению городским имуществом, Комитет экономики и промышленной политики, Комитет по внешним связям и другие ключевые комитеты и управления городской администрации. Участниками реализации отдельных мер являлись депутаты Государственной Думы, избранные от Санкт-Петербурга.

Со стороны территориальных подразделений федеральных органов власти в выполнении Стратегического плана участвовали Санкт-Петербургское территориальное управление Государственного комитета РФ по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур, Главное управление внутренних дел Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Северо-Западное таможенное управление и некоторые другие. Городские и межрегиональные общественные и некоммерческие организации были представлены Ассоциацией «Северо-Запад», Ассоциацией промышленных предприятий, Ассоциацией коммерческих банков, Союзом промышленников и предпринимателей, Союзом автоперевозчиков и экспедиторов, Торгово-промышленной палатой, Ассоциацией малого бизнеса, Федерацией профессиональных союзов, Фондом развития рынка недвижимости и целым рядом других организаций.

Среди участников выполнения мер Стратегического плана фигурировали крупные предприятия промышленности, транспорта, энергетики, связи, других отраслей экономики, коммерческие банки, гостиницы. В качестве примеров можно привести такие предприятия, как Адмиралтейские верфи,

аэропорт «Пулково», Балтийский завод, Водоканал Санкт-Петербурга, Кировский завод, Кольцевая дорога Санкт-Петербурга, Ленгаз, Ленсвет, Ленэкспо, Ленэнерго, Метрополитен Санкт-Петербурга, Метрострой, Морской порт «Санкт-Петербург», Октябрьская железная дорога, Пассажиравтотранс, Петербургская телефонная сеть, Северная верфь, Северо-Западное пароходство.

Большую роль в выполнении мер играли учреждения науки, высшего профессионального образования, научно-исследовательские и проектные организации. Среди них можно отметить Гипросвязь, Гипроинжпроект, ЛенморНИИпроект, ЛенНИИпроект, Петербургский НИПИград, Санкт-Петербургский научный центр РАН, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербургский государственный институт точной механики и оптики, Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, Санкт-Петербургскую государственную инженерно-экономическую академию, ЦМКБ «Алмаз», ЦНИИ им. Крылова.

Срок действия Стратегического плана определен не был, так как предполагалась его регулярная актуализация. Первым временным рубежом был обозначен 2003 год – трехсотлетие Санкт-Петербурга. Для отслеживания хода реализации плана была сформирована система мониторинга. Она включала три части. Функционирование первой обеспечивало отслеживание состояния внешней среды развития Санкт-Петербурга. Главное внимание уделялось изучению положения дел в отраслях и регионах, имеющих для Санкт-Петербурга стратегически важное значение. Вторая часть мониторинга заключалась в отслеживании общих результатов реализации плана, степени продвижения по четырем стратегическим направлениям, достижения поставленных целей. И наконец, третья часть представляла собой мониторинг процесса выполнения мер. Здесь отслеживались не только результаты, но и усилия участников выполнения мер.

Результаты по трем вышеуказанным направлениям объединялись в рамках единого отчета об



итогах мониторинга. В содержании единого отчета фиксировались оценки актуальности мер, их приоритетность, потребности в финансировании и предложения по корректировке плана. На основе результатов мониторинга акцентировалось внимание на наиболее сложных участках работы, происходила мобилизация усилий по решению самых сложных проблем, обеспечивалось постоянное обновление Стратегического плана. Во многом за счет применения подобной системы мониторинга стратегическое планирование стало эффективным средством активизации общественной инициативы и повышения качества управления городом.

Несмотря на то, что Стратегический план не был утвержден решением (распоряжением, постановлением), принятым каким-либо органом государственной власти или высшим должностным лицом города, на период реализации он стал настольной книгой для многих руководителей комитетов, управлений, служб, предприятий и организаций. Стратегический план являлся ключевым документом в ходе проведения официальных встреч и переговоров городского руководства с представителями зарубежных стран, регионов, городов, международных организаций. Успешной реализации Стратегического плана способствовало то, что он изначально включал идеи и меры, обоснованность и необходимость которых имела объективный характер и была признана городским сообществом в качестве актуальных.

Упоминания и ссылки на Стратегический план содержались в многочисленных выступлениях городского руководства, концептуальных и программных документах по различным направлениям развития Санкт-Петербурга. В течение нескольких лет Стратегический план выполнял объединительную и согласующую роль в системе государственных программ и концепций. Многие отраслевые документы разрабатывались исходя из целей и задач, определенных Стратегическим планом Санкт-Петербурга. Например, в преамбуле Концепции управления недвижимостью

Санкт-Петербурга (одобрена постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 4 июня 2001 года № 30) отмечалось, что она основывается, помимо прочего, на положениях Стратегического плана. В концепции «Стратегия перехода Санкт-Петербурга к информационному обществу» (одобрена постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 16 августа 1999 года № 36) указывалось, что цели перехода к информационному обществу должны быть согласованы с целями Стратегического плана и способствовать их достижению.

Наличие у Санкт-Петербурга Стратегического плана имело немаловажное значение для разработки аналогичного документа в отношении Северо-Запада России. На основании Указа Президента России от 13 мая 2000 года № 849 в стране было образовано 7 федеральных округов<sup>5</sup>. Одним из них стал Северо-Западный федеральный округ (СЗФО), включающий 11 регионов. В федеральные округа назначались полномочные представители (полпреды) Президента России. В период 2001–2002 годов проводилась масштабная работа по разработке Основных направлений Стратегии социально-экономического развития СЗФО на период до 2015 года. Данный документ рассматривался и был одобрен на совместном заседании Экспертного совета по экономическому развитию и инвестициям при Полпреде Президента России в СЗФО и Координационного совета Ассоциации «Северо-Запад», состоявшемся в Таврическом дворце в апреле 2002 года.

В период 2002–2004 годов было выполнено несколько исследовательских работ по оценке хода выполнения Стратегического плана. В 2002 году были подведены итоги пяти лет реализации Стратегического плана Санкт-Петербурга. Результаты проведенного анализа показали, что 75% из намеченных планом мер достаточно успешно реализуются.

По состоянию на вторую половину 2004 года реализация Стратегического плана оценивалась, как вполне удовлетворительная. По стратегическим

5 По состоянию на сентябрь 2022 года в России насчитывается 8 федеральных округов.

### 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: ОСОБЕННОСТИ И ИТОГИ РЕАЛИЗАЦИИ 1997–2004 ГОДЫ

направлениям развития Санкт-Петербурга шло формирование благоприятного хозяйственного климата, укреплялись позиции города как контактного центра региона Балтийского моря, улучшались городская среда и социальный климат. Достигнуты несомненные успехи в деле достижения главной цели – стабильного повышения качества жизни. Об этом свидетельствовал устойчивый рост реальных доходов населения.

Детальная информация о ходе реализации каждой из 211 мер Стратегического плана позволила провести классификацию мер по степени их выполнения. По состоянию на 2004 год четверть мер оказалась либо выполненной (8%)<sup>6</sup>, либо успешно реализуемой (18%). Практически половина мер (46%) реализовывалась нормально. В то же время, значительную группу мер (24%) составляли плохо реализуемые или невыполненные мер. При этом особую тревогу вызывали несколько целей, достижение которых шло слишком медленно, что приводило к обострению транспортных, жилищных и экологических проблем Санкт-Петербурга.

В ходе выполнения Стратегического плана проявился целый ряд проблем. Во-первых, сложные отношения между исполнительной и законодательной ветвями государственной власти Санкт-Петербурга. В период разработки и реализации Стратегического плана Законодательное Собрание находилось в сложных, порой даже конфликтных отношениях с исполнительной властью.

Во-вторых, неопределенный правовой статус Стратегического плана не позволил утвердить среднесрочные программы действий по его реализации. Проекты таких программ были разработаны применительно к законодательной и исполнительной ветвям власти. Проекты рассматривались в Законодательном Собрании и Администрации Санкт-Петербурга, но так и не были утверждены.

В-третьи, далеко не у всех представителей делового сообщества сформировалось единодушное мнени-

е о необходимости участия в реализации Стратегического плана. Реальная вовлеченность бизнеса в выполнение мер плана оказалась несколько меньшей, чем это ожидалось на стадии подготовки документа.

В-четвертых, реализация Стратегического плана проходила в условиях недостаточно зрелой демократии, отсутствия окончательно сформированных и активных структур гражданского общества. Готовность горожан и их объединений к занятию активной жизненной позиции в обеспечении действенного контроля за действиями властей и бизнеса оказалась явно недостаточной.

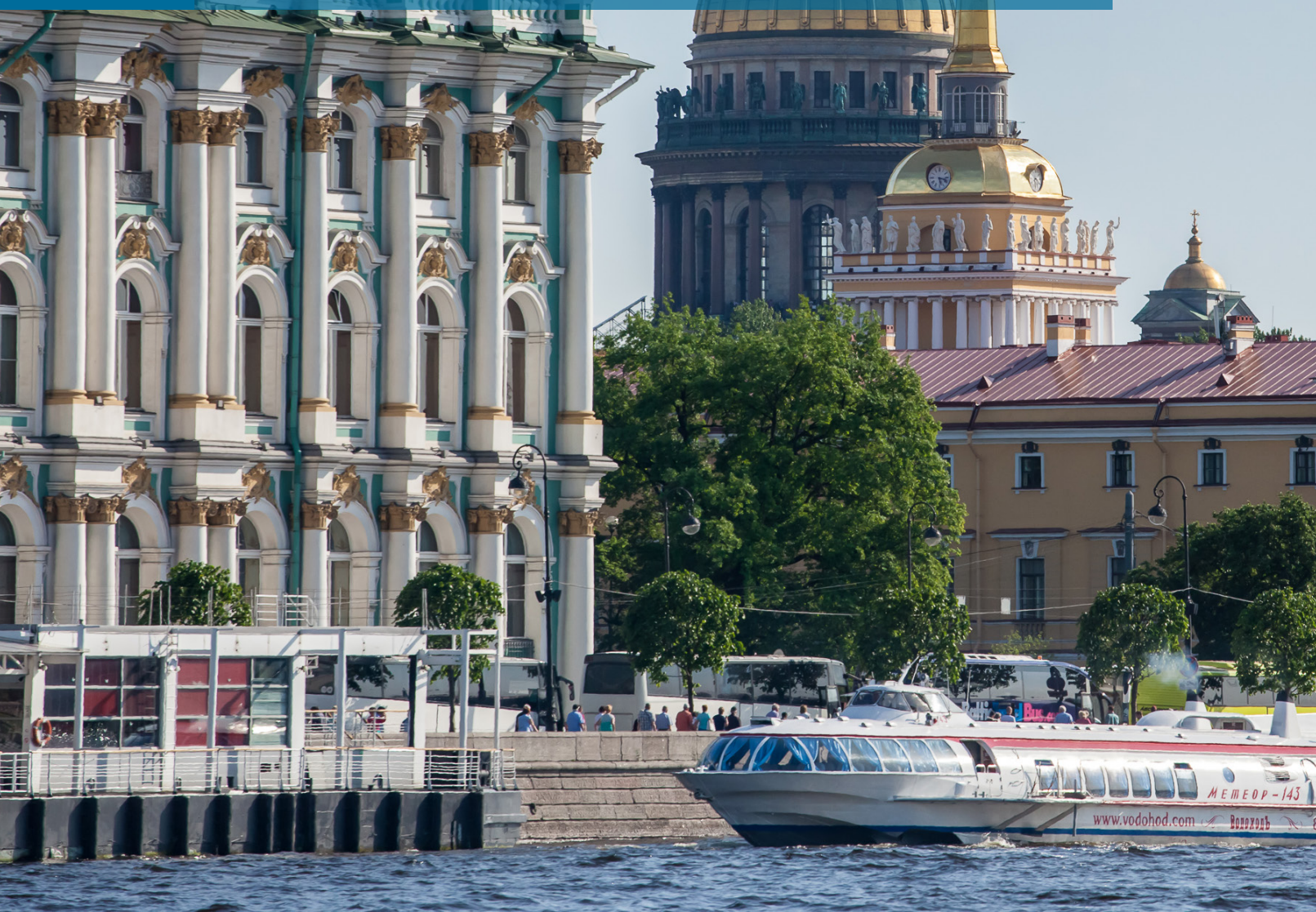
В-пятых, сильное влияние на ход реализации Стратегического плана оказали негативные изменения во внешней среде, обострение кризисных явлений в российской экономике и бюджетной системе, и прежде всего, последствия финансового кризиса августа 1998 года.

6 Здесь и далее в этом абзаце приведены значения в процентах от общего числа мер.



# 4

## Стратегическое планирование в Санкт-Петербурге 2004–2014 ГОДЫ



#### 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ 2004–2014 ГОДЫ

Преемником Стратегического плана в роли главного городского документа, содержащего ключевые приоритеты, цели, задачи и механизмы их достижения в долгосрочной перспективе, должна была стать Концепция социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2025 года, которая начала разрабатываться во второй половине 2003 года. В качестве основного разработчика выступал МЦСЭИ «Леонтьевский центр». Подготовка долгосрочной Концепции была синхронизирована с работами по подготовке нового Генерального плана Санкт-Петербурга. Впервые в новейшей истории города разработка двух важнейших документов социально-экономического и территориального планирования велась в синхронном режиме с использованием согласованных организационно-методических подходов и единой информационно-аналитической основы.

Целевые показатели и другие параметры Концепции и нового Генерального плана основывались на значениях показателей Прогноза социально-экономического развития Санкт-Петербурга на долгосрочную перспективу (до 2025 года). Подготовка проекта долгосрочной Концепции завершилась в конце 2003 года. К этому моменту были разработаны Основные положения концепции генерального плана Санкт-Петербурга. Данные документы были согласованы органами государственной власти Санкт-Петербурга и прошли процедуру общественных обсуждений. Однако, в силу ряда организационных причин, процесс утверждения Концепции растянулся на несколько лет. В отличие от Концепции Генерального плана, одобренной Правительством Санкт-Петербурга в июле 2004 года, и согласованной Законодательным Собранием, а также Генерального плана, утвержденного Законом Санкт-Петербурга в декабре 2005 года, Концепция социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2025 года (актуализированный вариант) была утверждена постановлением Правительства Санкт-Петербурга, только в июле 2007 года. Концепция определила, что главной целью развития города является стабильное улучшение каче-

ства жизни населения, с ориентацией на обеспечение европейских стандартов, на основе формирования Санкт-Петербурга как интегрированного в российскую и мировую экономику многофункционального мегаполиса, укрепления его роли главного российского контактного центра региона Балтийского моря и Северо-Запада России.

Большое влияние на становление и развитие стратегического планирования в Санкт-Петербурге оказала работа по формированию системы государственного планирования. Инициатором ее создания являлся председатель Комитета экономического развития, промышленной политики и торговли В.В. Бланк. Инициатива получила поддержку со стороны вице-губернатора М.Э. Осеевского, который отвечал в городском Правительстве за вопросы экономического развития, и губернатора Санкт-Петербурга В.И. Матвиенко.

Под государственным планированием подразумевался комплекс мероприятий, направленный на разработку, принятие и выполнение программно-плановых правовых актов в целях обеспечения устойчивого социально-экономического развития Санкт-Петербурга. В соответствии с пунктом 3 Положения об организации деятельности исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга в сфере государственного планирования Санкт-Петербурга, утвержденного постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 16 марта 2004 года № 402, под Стратегическим планом развития Санкт-Петербурга понималась система правовых актов, включающая: Основные направления развития Санкт-Петербурга, Генеральный план Санкт-Петербурга и Реестр государственных функций Санкт-Петербурга.

Возникшая в 2004 году система планирования получилась громоздкой и внутренне противоречивой. Трудности с ее воплощением на практике возникли сразу после принятия, и уже в 2006 году началась работа по ее упрощению и адаптации к реальности, что было нормативно закреплено утверждением Концепции социально-экономического развития



Санкт-Петербурга до 2025 года и нового положения о государственном планировании (постановления Правительства Санкт-Петербурга от 20 июля 2007 года № 884 и № 885). Состав документов системы планирования сократился до пяти. Два из них (Концепция и Генеральный план) принимаются на долгосрочный период, два других (Программа и Закон о бюджете) – на среднесрочный, и один (Ежегодное послание Губернатора Законодательному Собранию) – на краткосрочный.

Даже после вышеуказанных модификаций система планирования отличалась громоздкостью. В этих условиях работа по планированию и отчетности во многом становится самоцелью, занимая существенную часть рабочего времени чиновников. Обоснованность количественных показателей остается сомнительной, прогнозирование сводится к экстраполяции, связь мероприятий с целями далеко не очевидна. Процесс планирования становится более закрытым, диалог с общественностью минимизируется.

Любопытно, что именно период 2004–2008 годов, скорее независимо от экспериментов с планированием, а благодаря исключительно благоприятным внешним условиям и активности губернатора, был для Санкт-Петербурга самым успешным по количественным показателям экономического роста. Главными катализаторами роста экономики стали значительный приток инвестиций и потребительский спрос. ВРП Санкт-Петербурга увеличился за период 2004–2008 годов в 1,55 раза, а инвестиции в основной капитал – в 1,64 раза (в сопоставимых ценах). Доходы консолидированного бюджета Санкт-Петербурга возросли за этот же период в 3,6 раза (в ценах соответствующих лет).

В конце 2011 года состав документов государственного планирования Санкт-Петербурга снова изменился. Теперь он включал: прогноз социально-экономического развития; программу социально-экономического развития; основные направления деятельности Правительства Санкт-Петербурга; перечень

показателей социально-экономического развития Санкт-Петербурга, в который входят задачи, индикаторы выполнения задач, стандарты проживания. Из списка документов исчезли долгосрочная концепция и стратегический план.

В период 2009–2011 годов велись работы по внесению в долгосрочную Концепцию изменений и дополнений. На первоначальном этапе попытки ее обновления были следствием указания Президента России всем регионам увязать плановые документы с Концепцией долгосрочного развития России до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 года № 1662-р), унифицировав срок их действия (до 2020 года). На определенном этапе работы было принято решение об изменении формата Концепции, которая должна стать более лаконичной, яркой по форме и ориентированной на небольшое количество приоритетов и показателей. После целого ряда формальных и неформальных обсуждений Концепция социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2020 года была одобрена Правительством города в марте 2012 года.

За время разработки Концепция существенно модифицировалась, в том числе под влиянием итогов интернет голосований. При этом удалось сохранить ее основные параметры: краткость и ограниченное количество приоритетов. К числу приоритетов в Концепции отнесены: городская среда и транспорт, образование, здравоохранение, благоустройство, культура. Важно, что на первый план в документе выдвинулись вопросы качества проживания в городе, а не его экономической специализации и функционирования хозяйственного комплекса.

В самом начале 2013 года в структуре исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга был создан Комитет по экономической политике и стратегическому планированию. Председателем Комитета стал А.И. Котов, опытный управленец, имеющий большой стаж работы на руководящих должностях в структурах власти, отвечающих за экономическое развитие города. В 2013 году по заказу

#### 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ 2004–2014 ГОДЫ

Комитета МЦСЭИ «Леонтьевский центр» совместно с рядом других научных, образовательных и экспертных организаций разработал проект Стратегии экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года (Стратегии 2030). Общественные обсуждения проекта проходили при активном участии научных и образовательных учреждений, отраслевых объединений (ассоциаций) хозяйствующих субъектов, общественных организаций Санкт-Петербурга.

Большую роль в подготовке и обсуждении этой стратегии играл Экономический совет при Губернаторе Санкт-Петербурга. Методика подготовки и план разработки Стратегии были одобрены 26 апреля 2013 года на первом заседании Экономического совета. Проект Стратегии рассматривался и был одобрен на заседании Экономического совета 17 декабря 2013 года. Существенный вклад в подготовку Стратегии 2030 внесли: губернатор Санкт-Петербурга, председатель Экономического совета Г.С. Полтавченко, сопредседатель Экономического совета академик РАН В.В. Окрепилов и члены Экономического совета – академик РАН А.Г. Аганбегян, академик РАН В.В. Ивантер, иностранный член РАН В.Л. Квинт.

Содержание Стратегии 2030 включало основные выводы анализа развития Санкт-Петербурга, характеристику приоритетных направлений его развития, миссию, функции, видение будущего, ресурсное обеспечение, систему целей и механизм реализации. В качестве главной цели определено стабильное улучшение качества жизни горожан и повышение глобальной конкурентоспособности Санкт-Петербурга на основе реализации национальных приоритетов развития, обеспечения устойчивого экономического роста и использования результатов инновационно-технологической деятельности.

В ходе разработки Стратегию 2030 планировалось наделить не только статусом документа государственного планирования (после утверждения Правительством Санкт-Петербурга), но сделать своего рода договором общественного согласия, после подписания всеми заинтересованными сторонами соответ-

ствующего соглашения. В ходе работы над Стратегией 2030 делалась установка на то, чтобы этот документ способствовал улучшению взаимопонимания между властью, с одной стороны, и бизнесом, общественными организациями и населением, с другой стороны. Для информирования общественности и учета предложений и замечаний в сети Интернет работал специальный портал, посвященный Стратегии.

Стратегия 2030 ориентирована на признание особой роли человека в развитии города, ценности поддержания и преумножения человеческого капитала. В Стратегии 2030 представлена четырехуровневая система целей, включающая генеральную цель, четыре стратегических направления, 17 стратегических целей и 113 программно-целевых установок, реализация и достижение которых обеспечат устойчивое и сбалансированное развитие Санкт-Петербурга. Стратегия 2030 была утверждена постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 13 мая 2014 года № 355.

18 декабря 2014 года на заседании Президиума Экономического совета был подписан целый ряд соглашений о взаимодействии в реализации Стратегии 2030 между Правительством Санкт-Петербурга и организациями, представляющими предпринимательское, научное сообщество, городскую общественность. Документы подписали губернатор и руководители крупнейших объединений города, среди которых Санкт-Петербургская торгово-промышленная палата, Ассоциация промышленных предприятий Санкт-Петербурга, Союз промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга, Транспортный союз Северо-Запада, Совет муниципальных образований Санкт-Петербурга, Межрегиональное Санкт-Петербурга и Ленинградской области объединение организаций профсоюзов «Ленинградская Федерация Профсоюзов», Санкт-Петербургское отделение Российского творческого Союза работников культуры, Общероссийская общественная организация «Деловая Россия», Союз журналистов Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Совет ректоров вузов Санкт-Петербурга.

# 5

## Стратегическое планирование в Санкт-Петербурге 2015–2022 ГОДЫ





## 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ 2015–2022 ГОДЫ

Большое значение для стратегического планирования в Санкт-Петербурге имело принятие и последующее вступление в силу Федерального закона от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании»<sup>7</sup>. Федеральный закон установил правовые основы, принципы, задачи, состав документов стратегического планирования, определил полномочия органов государственной власти и местного самоуправления. Согласно его положениям под стратегическим планированием понимается деятельность его участников по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию. Данные виды деятельности могут охватывать социально-экономическое развитие страны, регионов и муниципальных образований, отрасли экономики и сферы государственного и муниципального управления, обеспечение национальной безопасности России. Деятельность по стратегическому планированию должна быть направлена на решение задач устойчивого развития страны, регионов, муниципальных образований и на обеспечение национальной безопасности.

Положениями Федерального закона был определен перечень документов стратегического планирования, которые должны разрабатываться и реализовываться в субъектах Российской Федерации, в том числе и в Санкт-Петербурге. В перечень вошли семь видов документов: стратегия социально-экономического развития, прогнозы социально-экономического развития на долгосрочный и среднесрочный периоды, бюджетный прогноз на долгосрочный период, план мероприятий по реализации стратегии, схема территориального планирования<sup>8</sup> и государственные программы.

Сразу после вступления в силу Федерального закона о стратегическом планировании началась работа по приведению в соответствие с ним правовой базы Санкт-Петербурга. В 2015 году был принят Закон Санкт-Петербурга «О стратегическом планировании в Санкт-Петербурге» (от 1 июля 2015 года № 396–75), установивший порядок утверждения Стратегии

и требования к ее содержанию. Появление федерального и городского законов о стратегическом планировании, а также изменения в макроэкономической ситуации потребовали актуализации Стратегии 2030. Такая работа проводилась Комитетом по экономической политике и стратегическому планированию в 2016–2017 годах. В ходе работы была проведена корректировка значений целевых показателей, уточнены приоритеты развития города с учетом предложений органов власти, деловых кругов, представителей научно-экспертного сообщества и международных консультантов. Срок действия документа продлевался до 2035 года.

В 2017–2018 годах проект Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2035 года согласовывается с исполнительными органами государственной власти Санкт-Петербурга и Министерством экономического развития Российской Федерации, рассматривается на заседании Правительства Санкт-Петербурга. После этого проект Стратегии 2035 направляется в Законодательное Собрание Санкт-Петербурга для рассмотрения и утверждения. Стратегия 2035 утверждена Законом Санкт-Петербурга от 19 декабря 2018 года № 771–164.

Долгосрочные приоритеты и цели развития Санкт-Петербурга учитывались при актуализации Стратегии социально-экономического развития СЗФО на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства России от 18 ноября 2011 года № 2074-р. Работа по актуализации Стратегии СЗФО проводилась в период 2015–2016 годов с участием представителей научно-экспертного сообщества Санкт-Петербурга. Во внимание принималось изменение внешних и внутренних факторов развития СЗФО, предложения регионов и деловых кругов, а также достижение показателей указов Президента России от 7 мая 2012 года №№596–606.

В ходе работ над городской Стратегией 2035 использовались показатели Прогноза социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период

7 Закон вступил в силу с 11 июля 2014 года.

8 В городах федерального значения разрабатываются и реализуются генеральные планы.

до 2035 года. Долгосрочный прогноз разрабатывался в 2016 году — начале 2017 года. Примечательно, что этот прогноз был не принят к сведению или одобрен, как это практиковалось ранее, а утвержден постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 14 февраля 2017 года № 90. Прогноз подготовлен в текстовой форме, содержащей основные выводы и значения отчетных и прогнозируемых показателей. Прогноз предусматривает три возможных варианта развития событий. Согласно целевому сценарию, численность населения Санкт-Петербурга возрастет к 2035 году до 6,4 млн человек, среднегодовые темпы роста ВРП составят 5%, инвестиций — 8,2%. Основной вклад в рост ВРП будут вносить высокотехнологичные и наукоемкие отрасли. Их доля в ВРП составит в 2035 году по целевому варианту прогноза 45%. Доля инвестиций в ВРП увеличится до 22% к 2030 г. и до 25% к 2035 г. Доля населения, проживающего в пешеходной доступности от станций метрополитена, увеличится в прогнозируемом периоде с 35,1% до 44,6%<sup>9</sup>.

Помимо долгосрочного прогноза социально-экономического развития в Санкт-Петербурге ежегодно разрабатывается аналогичный прогноз на среднесрочный период. Прогноз охватывают три года — очередной финансовый год и плановый период. Среднесрочный прогноз социально-экономического развития разрабатывается на вариативной основе с учетом сценарных условий функционирования экономики, ключевых макроэкономических показателей и основных параметров прогноза социально-экономического развития страны на среднесрочный период. Среднесрочный прогноз входит в состав документов, обосновывающих параметры бюджета Санкт-Петербурга на очередной финансовый год и на плановый период.

Стратегия 2035 года выполняется, главным образом, за счет осуществления Плана мероприятий по реализации стратегии и государственных программ. В Санкт-Петербурге утверждены и реализуются 18 государственных программ по различным отраслям

и направлениям развития (образование, здравоохранение, культура, транспортная система, благоустройство, социальная поддержка граждан и другие). Работа с государственными программами ведется в соответствии с Порядком принятия решений о разработке государственных программ Санкт-Петербурга, формирования, реализации и проведения оценки эффективности их реализации (утвержден постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 25 декабря 2013 года № 1039). Мероприятия государственных программ направлены на достижение приоритетов и целей социально-экономического развития Санкт-Петербурга. Применяемый в работе с государственными программами подход позволяет увязывать цели развития города с ресурсными возможностями бюджета. По состоянию на 2022 год финансирование государственных программ охватывает около 90% расходной части бюджета города.

Порядок разработки и корректировки Плана мероприятий по реализации Стратегии и подготовки ежегодного отчета о ходе исполнения плана мероприятий утвержден постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 14 марта 2017 года № 136. План мероприятий по реализации Стратегии утвержден постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 22 октября 2019 года № 740. План мероприятий по реализации стратегии включает целевые показатели и комплексы мероприятий, которые обеспечивают достижение целей, установленных Стратегией. Согласно Плану, реализация Стратегии осуществляется в четыре этапа: 1 этап охватил 2019–2021 годы, 2 этап — 2022–2024 годы, 3 этап — 2025–2030 годы, 4 этап — 2031–2035 годы.

Кроме долгосрочного и среднесрочного прогнозов социально-экономического развития в Санкт-Петербурге разработан долгосрочный бюджетный прогноз на период 2017–2028 годов. Долгосрочный бюджетный прогноз утвержден постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 28 марта 2017 года № 200. Данный документ содержит прогноз основных

9 Приводятся показатели долгосрочного прогноза с учетом изменений на 14 апреля 2021 года.

характеристик бюджета, показатели финансового обеспечения государственных программ и основные подходы к формированию бюджетной политики города на долгосрочный период.

Помимо Стратегии, Плана мероприятий по ее реализации, государственных программ и прогнозов важное значение в системе стратегического планирования Санкт-Петербурга имеют документы территориального планирования. Действующий Генеральный план Санкт-Петербурга утвержден Законом Санкт-Петербурга от 22 декабря 2005 года № 728–99. Реализация генеральных планов ведется по этапам. Выполнение первой очереди Генерального плана Санкт-Петербурга завершилось в конце 2010 года, расчетного срока – 1 марта 2021 года. Срок действия прогнозируемого периода завершится в конце 2025 года. Конкретные мероприятия градостроительного развития определены на расчетный срок. На прогнозируемый период определены основные направления градостроительного развития

В 2015 году в городе началась работа по подготовке Генерального плана Санкт-Петербурга на период 2018–2028 годов с перспективой до 2043 года. В период начальной стадии работы предполагалось завершить подготовку и вынести проект нового Генерального плана Санкт-Петербурга на общественные слушания в 2018 году. Однако разработка документа территориального планирования растянулась почти на семь лет, что потребовало увеличения горизонта планирования и учета новых факторов развития города. Проект нового Генерального плана Санкт-Петербурга на перспективный период до 2048 года был вынесен на общественные обсуждения в начале августа 2022 года. Как ожидается, новый Генеральный план Санкт-Петербурга будет согласован и утвержден до конца 2022 года.

Законодательством Санкт-Петербурга, помимо Генерального плана Санкт-Петербурга, предусмотрена необходимость наличия еще одного документа территориального планирования. Речь идет о схеме территориального планирования Санкт-Петербурга

и Ленинградской области. Необходимость разработки такого документа обусловлена быстрыми темпами развития Санкт-Петербургской городской агломерации, тесным переплетением взаимных интересов города и области. Согласно положениям Закона Санкт-Петербурга от 1 июля 2015 года № 396–75 «О стратегическом планировании в Санкт-Петербурге» схема территориального планирования Санкт-Петербурга и Ленинградской области разрабатывается для обеспечения их устойчивого развития.

Схема территориального планирования основывается на положениях городской и областной стратегий социально-экономического развития, стратегий развития макрорегионов и отраслевых документов стратегического планирования России. При разработке схемы должны учитываться требования Градостроительного кодекса и схем территориального планирования России. После разработки, прохождения процедур обсуждения и согласования схема территориального планирования должна утверждаться законом Санкт-Петербурга и законом Ленинградской области.

Разработке совместной схемы территориального планирования благоприятствует работа координационных советов и рабочих групп Санкт-Петербурга и Ленинградской области, практика согласованного решения многих важных вопросов, представляющих взаимный интерес двух регионов. Хорошим заделом является наличие разработанной в 2017 году Концепции совместного градостроительного развития Санкт-Петербурга и территорий Ленинградской области (агломерации) на период до 2030 года с перспективой до 2050 года. На территориальное планирование в Санкт-Петербурге определенное положительное влияние оказало утверждение Стратегии пространственного развития России на период до 2025 года (распоряжение Правительства России от 13 февраля 2019 года № 207-р). Данный документ определил цели, целевые показатели, задачи и приоритеты пространственного развития, состав макрорегионов, перечни геостратегических территорий, перспективных эконо-



мических специализаций регионов и перспективных центров экономического роста.

Основополагающие принципы стратегического планирования реализуются в Санкт-Петербурге не только на городском уровне управления, но и в районах и муниципальных образованиях. Стратегические цели и приоритеты развития Санкт-Петербурга находят свое отражение в положениях концептуально-программных документов районных администраций и муниципальных программ внутригородских муниципальных образований. Особое внимание уделяется территориям, имеющим потенциал развития, например городу Кронштадту. Реализуется программа «Развитие города Кронштадта», имеющая статус подпрограммы государственной программы Санкт-Петербурга «Экономическое и социальное развитие территорий Санкт-Петербурга» (утверждена постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 30 июня 2014 года № 551). При подготовке подпрограммы, помимо всего прочего, использовались ценные наработки Концепции комплексного освоения территории города Кронштадта для строительства военного научно-учебного центра ВМФ России 2010 года и Концепции развития острова Котлин 2015 года.

В структуре исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга функционирует проектный офис «Управление стратегическим развитием Кронштадтского района Санкт-Петербурга». С 2019 года по поручению Президента России реализуется проект комплексного развития Кронштадта «Остров фортов». Развитие Кронштадта ведется на основе объединения усилий федеральных органов исполнительной власти, исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга, общественных организаций, предприятий государственного и частного секторов экономики.

Стратегическое планирование в Санкт-Петербурге является живым динамичным процессом. Осуществляется периодическая корректировка и актуализация документов стратегического планирования. Совершенствуется методическое обеспечение

и подходы к привлечению населения к согласованию принятия наиболее важных управленческих решений. В Санкт-Петербурге внимательно следят за развернувшейся в 2022 году общероссийской дискуссией о возможности и целесообразности замены генеральных планов городов мастер-планами, сочетающими в себе ключевые элементы документов территориального планирования и долгосрочных стратегий социально-экономического развития региона. Не потеряли своей актуальности проблемы совершенствования методик прогнозирования и обеспечения большей согласованности и взаимной увязки положений документов различных видов планирования: стратегического, социально-экономического, бюджетного и территориального. На повестке дня стоит решение вопросов разработки новых методических подходов по стратегическому планированию в соответствии с Указом Президента РФ № 633 от 08.11.2021 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации».

# Значение первого Стратегического плана Санкт-Петербурга

# 6



Действие Стратегического плана прекратилось с формированием в 2004 системы государственного планирования Санкт-Петербурга, в которой возникла принципиально иная правовая трактовка стратегического плана как совокупности правовых актов, включающей: Основные направления развития Санкт-Петербурга, Генеральный план Санкт-Петербурга и Реестр государственных функций Санкт-Петербурга.

Таким образом, Стратегический план действовал с декабря 1997 года по март 2004 года, немногим более шести лет. Стратегический план стал важнейшей вехой в новейшей истории города, оказал большое влияние практически на все направления его развития. Несмотря на отсутствие правового статуса, в системе концептуальных и программно-плановых документов, Стратегический план занимал самое высшее, главное место.

Разработка, обсуждение, принятие и реализация Стратегического плана оказали большое положительное влияние на следующие направления жизнедеятельности и развития Санкт-Петербурга.

Во-первых, План улучшил деловой имидж Санкт-Петербурга во внешней среде, способствовал его большей известности и привлекательности для жителей зарубежных стран, привлечению иностранных инвестиций, получению кредитов международных финансовых организаций и грантов технической помощи.

Во-вторых, План изменил культуру управления, помог создать пространство для открытых дискуссий власти и общества по вопросам стратегической значимости, определил направления, которых стремились придерживаться и администрация города, и ее основные партнеры и которые воплотились в реальных масштабных проектах.

В-третьих, План способствовал успешной реализации целого ряда масштабных проектов, к числу которых относятся: реконструкция исторического центра, подготовка и проведение 300-летия города, развитие Большого порта Санкт-Петербурга, строительство Кольцевой автодороги, Западного скоростного диаметра, нового терминала аэропорта «Пулково», новой сцены Мариинского театра и других значимых объектов.

В-четвертых, положительный опыт подготовки и реализации Плана, закрепил статус Санкт-Петербурга, как крупнейшего российского центра теории, методологии и практики стратегического планирования.

В-пятых, реализация Плана способствовала улучшению качества городской среды, процессам структурной перестройки экономики, появлению инновационных высокотехнологичных видов хозяйственной деятельности, быстрому развитию и повышению роли сектора услуг.

Необходимо особо отметить, что разработка Стратегического плана принесла безусловные выгоды не только Санкт-Петербургу, но и привела к широкому распространению методологии и практики стратегического планирования в других городах и регионах России, а также на федеральном уровне. Одни новации, использованные в ходе подготовки и выполнения Стратегического плана, были законодательно закреплены в качестве основных принципов стратегического и других видов планирования, другие уже давно стали обычаями делового оборота, нормами государственного и муниципального управления. Сегодня уже трудно представить практику государственного и муниципального управления в России без информационной открытости, общественных обсуждений проектов важнейших документов и управленческих решений, упорядоченной системы программно-плановых документов, применения механизмов государственно-частного и муниципально-частного партнерства, отчетности власти перед населением, наличия административных регламентов.

Петербургский опыт разработки и выполнения Стратегического плана, сформировавшиеся в городе теоретико-методологические наработки, методики, практические механизмы и инструменты учитывались при создании системы стратегического планирования в масштабах всей России. Многие подходы, впервые сформированные и примененные в Санкт-Петербурге, со временем вошли в число основополагающих принципов стратегического планирования, нашедших отражение в содержании Федерального закона от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».



Реализация инвестиционных проектов  
Стратегического плана  
Санкт-Петербурга

7





## КОЛЬЦЕВАЯ АВТОДОРОГА ВОКРУГ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Создание КАД было предусмотрено принятым в 1955 г. Генеральным планом развития Ленинграда на 1956–1965 гг. В 1984 г. принимается совместное решение Ленгорисполкома и Леноблисполкома о создании КАД. В середине 1990-х гг. проектирование и строительство КАД включается в состав федеральной программы «Дороги России».

Строительство КАД началось в 1998 г. Первый участок КАД, протяженностью 24 км был построен в 2001 г. Второе полукольцо было достроено к 2008 г. Западное полукольцо КАД проходит по гребню Комплекса защитных сооружений Санкт-Петербурга от наводнений (КЗС), расположенного в акватории Невской губы Финского залива.

В полном объеме КАД начала функционировать в 2011 г. после того, как было запущено движение по подводному тоннелю под Морским каналом, расположенном в створе КЗС. КАД является скоростной автодорогой (магистралью) федерального значения, проходящей по территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области вблизи административной границы между ними. Общая протяженность КАД — 142,2 км, длина наземной части — 116,8 км, в том числе восточное полукольцо — 66,1 км, западное полукольцо — 50,7 км. На различных участках КАД имеет от 4 до 8 полос движения. КАД имеет развязки с важнейшими автодорогами федерального и регионального значений и улично-дорожной сетью Санкт-Петербурга. Общее количество транспортных развязок — 26.

В ходе работ был возведен уникальный для Санкт-Петербурга мостовой переход через реку Нева — Большой Обуховский мост. Общая длина моста составляет 994 м, подмостовой габарит — 30 м, число пролетов — 7.

## ЗАПАДНЫЙ СКОРОСТНОЙ ДИАМЕТР (внутригородская платная автомагистраль)

Создание автодороги, связывающей северную и южную части города было предусмотрено еще Генеральным планом развития Ленинграда 1966 г. В 1994 г. были подготовлены концептуальные разработки создания транспортного перехода «Север-Юг» через Финский залив как часть КАД.

Идея получила развитие в период подготовки конкурсной заявки Санкт-Петербурга на право проведения летней Олимпиады 2004 г. В феврале 1996 г. вышло распоряжение мэра Санкт-Петербурга о создании ЗСД, были утверждены принципиальные градостроительные решения по трассе автодороги. В 1997 г. было создано ОАО «Западный скоростной диаметр» со 100% долей Санкт-Петербурга. В 1997–1998 гг. проведена инвентаризация имущества, попадающего в зону строительства и землепользователей в полосе трассы ЗСД. В 1999 г. утвержден акт выбора трассы ЗСД.

В июле 2004 г. вышло распоряжение городского Правительства об организации проектирования и строительства ЗСД. Проект включал 5 очередей реализации.

Проект строительства первой очереди Южного участка ЗСД был утвержден в 2005 г. В этом же году началось строительство. Первая очередь Южного участка открыта для движения в октябре 2008 г. Полностью Южный участок принят в эксплуатацию в декабре 2013 г. Проектирование и строительство Северного участка велось в 2008–2013 гг., движение открыто в августе 2013 г. Строительство Центрального участка началось в 2013 г., движение открылось в декабре 2016 г. С этого момента ЗСД начинает функционировать в полном объеме.

Строительство и эксплуатация ЗСД ведется на основе программно-целевых подходов и механизма ГЧП. В феврале 2011 г. постановлением Правительства Санкт-Петербурга утверждена целевая программа «Финансирование создания в Санкт-Петербурге автомобильной дороги ЗСД». В 2012 г. подписано Соглашению о создании и эксплуатации на основе ГЧП автодороги ЗСД. Соглашением установлен минимально гарантированный Санкт-Петербургом доход от эксплуатации ЗСД. В первые годы эксплуатации ЗСД недостачу дохода компенсировал город. Управлением ЗСД занимается ООО «Магистраль Северной Столицы».

Протяженность ЗСД составляет 46,6 км, количество транспортных развязок — 15, пропускная способность — до 128 тыс. автомобилей в сутки, движение осуществляется по 4–8 полосам, максимальная разрешенная скорость движения до 110 км в час. По данным СМИ стоимость строительства ЗСД составила 211 млрд руб., из них бюджетные средства — 134 млрд руб. (63,5%).

### КОМПЛЕКС ЗАЩИТНЫХ СООРУЖЕНИЙ САНКТ- ПЕТЕРБУРГА ОТ НАВОДНЕНИИ

С момента основания Санкт-Петербург пережил более 300 наводнений. Некоторые из них имели разрушительный характер, приводили к многочисленным жертвам, наносили значительный материальный ущерб. В разные исторические периоды готовились проектные предложения по строительству дамб, призванных защитить город от наводнений. Однако они так и не были реализованы из-за отсутствия финансирования, технологий и технических средств строительства.

Реализация проекта строительства Комплекса защитных сооружений Санкт-Петербурга от наводнений (КЗС) началась в 1979 г. и велась с перерывами больше 20 лет. Финальный этап активных строительных работ пришёлся на 2001–2011 гг. Проект финансировался за счет средств федерального бюджета (ФАИП) и кредитов ЕБРР, Европейского инвестиционного банка и Северного инвестиционного банка. В декабре 2006 г. распоряжением Правительства РФ была утверждена Программа завершения строительства КЗС. Программа предусматривала финансирование 12 объектов в период 2007–2011 гг. Общий объем финансирования Программы составил 85,2 млрд руб. (в ценах соответствующих лет).

Основные строительные работы были завершены в 2010 г. Официальная церемония ввода в эксплуатацию КЗС состоялась в августе 2011 г.

КЗС включает: 11 защитных дамб, шесть водопропускных и два судопропускных сооружения, автомагистраль с мостами, тоннелем и транспортными развязками. Общая длина дамбы — 25,4 км. По гребню дамбы проходит автотрасса (часть КАД), которая соединяет два берега Финского залива в районе поселков Бронка и Горская. Часть трассы проходит по подводному тоннелю, проложенному под Морским каналом.

КЗС является частью системы интегрированного управления водными ресурсами Санкт-Петербурга. КЗС обеспечивает снижение рисков наводнений, безопасность проживания населения и работы предприятий, способствует улучшению транспортной ситуации в Санкт-Петербурге (сообщение с Кронштадтом, работа Морского канала, функционирование новых портовых комплексов, КАД).

## ПАССАЖИРСКИЙ ПОРТ САНКТ-ПЕТЕРБУРГ «МОРСКОЙ ФАСАД»

Проработка вопросов строительства морского пассажирского порта в западной части Васильевского острова Санкт-Петербурга началась в 2004 г. В 2005 г. Правительство Санкт-Петербурга одобрило концепцию развития западной части Васильевского острова со строительством морского пассажирского порта.

Для реализации проекта использовался программно-целевой подход и механизмы ГЧП. В октябре 2006 г. Законом Санкт-Петербурга была утверждена целевая программа по реализации инвестиционного проекта по развитию морского пассажирского терминала на Васильевском острове в Санкт-Петербурге. Общий объем финансирования работ по созданию причальных сооружений и морского пассажирского терминала в 2006–2010 гг. в соответствии с целевой программой был определен на сумму 9 874,3 млн руб.

В сентябре 2008 г. в строй были введены пассажирский вокзал по обслуживанию до 2 млн пассажиров в год, два причала для обслуживания круизных судов и ряд других объектов береговой инфраструктуры. В 2009–2011 гг. заработали еще несколько пассажирских терминалов, причалов, объектов инженерной и транспортной инфраструктуры, а также пунктов пропуска через государственную границу. 27 мая 2011 г. состоялась торжественная церемония передачи в собственность Санкт-Петербурга возведенных в порту 4 морских терминалов (3 круизных и 1 специализированный круизно-паромный) и 7 морских причалов длиной 2 212 м для приема океанских лайнеров длиной до 340 м. Город стал собственником порта в результате выкупа облигационного займа и акций АО «Пассажирский порт Санкт-Петербург «Морской фасад».

В настоящее время в состав пассажирского порта Санкт-Петербург «Морской фасад», помимо объектов на намывных территориях, также входят Морской вокзал на площади Морской славы и причальные комплексы на набережной Лейтенанта Шмидта и Английской набережной. Количество обслуженных в порту пассажиров увеличилось с 245,1 тыс. человек в 2009 г. до 643,3 тыс. человек в 2019 г.

## ПРОЕКТЫ ВОДОКАНАЛА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

В части реализации Стратегического плана Санкт-Петербурга наиболее значимыми мерами ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» (далее — Водоканал) являются проекты строительства завода по сжиганию осадка на Северной станции аэрации (ССА) и Юго-Западных очистных сооружений (ЮЗОС), а также Программа «Прекращение сброса неочищенных сточных вод в водоемы Санкт-Петербурга».

Для реализации проектов на ССА и ЮЗОС были разработаны целевые программы Санкт-Петербурга «Строительство завода по сжиганию осадка на Северной станции аэрации» и «О завершении строительства Юго-Западных очистных сооружений». Целевые программы были утверждены законами Санкт-Петербурга от 5 июня 2002 г. В соответствии с подписанными соглашениями в финансировании проектов ССА и ЮЗОС участвовали международные финансовые организации (ЕБРР, Северный инвестиционный банк и др.). Часть работ по проекту финансировалась за счет предоставления безвозмездной технической помощи и собственных средств Водоканала.

Оба проекта полностью реализованы. В сентябре 2005 г. состоялся пуск в эксплуатацию ЮЗОС. В торжественной церемонии принимали участие главы России, Швеции и Финляндии. В октябре 2007 г. состоялся пуск в эксплуатацию завода по сжиганию

осадка сточных вод на ССА. Одновременно со строительством осуществлена полная модернизация технологического и электротехнического оборудования станции. В результате создания современного комплекса по обработке и утилизации осадка сточных вод удалось прекратить складирование нестабилизированных и необезвреженных осадков сточных вод. В ноябре 2007 г. на ЮЗОС сдан в эксплуатацию завод по сжиганию осадка, который стал третьим по счету подобным предприятием в Санкт-Петербурге. Санкт-Петербург стал единственным городом мира, где перерабатывается 100% осадков сточных вод.

Значительные успехи достигнуты и в области водоснабжения. С 2009 г. в процессе обеззараживания воды не используется жидкий хлор, который заменен безопасным и нетоксичным в производстве гипохлоритом натрия. Вся питьевая вода проходит обработку ультрафиолетом, что обеспечивает ее эпидемиологическую безопасность. Расходы и потери при транспортировке воды в 2020 г. составили 9,3%, тогда как в 1990-е гг. такие потери доходили до 20%.

### ПЕШЕХОДНАЯ ЗОНА «ДВОРЫ КАПЕЛЛЫ»

Проектирование и строительство пешеходной зоны «Дворы Капеллы» стало первым из трех пилотных проектов реконструкции исторического центра Санкт-Петербурга. Финансирование работ осуществлялось за счет средств займа, предоставленного городу МБРР. Работы велись в 1999–2000 гг.

Дворы Капеллы представляют собой четыре проходных двора, узкая часть которых начинается от Большой Конюшенной улицы, а широкая выходит на набережную реки Мойки к Певческому мосту. Самая ценная в историко-архитектурном отношении часть этой территории — двор Государственной Академической капеллы. В глубине двора располагались кон-

цертный зал Капеллы и пристроенный к нему Царский павильон, утраченный во второй половине 1940-х гг.

До начала реализации проекта эта территория представляла собой мрачную, неблагоустроенную застройку, которую удалось превратить в современную, благоустроенную, привлекательную для жителей Санкт-Петербурга, туристов и инвесторов пешеходную зону, имеющую большое историко-культурное значение.

Был реконструирован сквозной проход через дворы, проведен ремонт фасадов зданий, установлены новые светильники, осуществлено мощение тротуарным камнем, восстановлено Царское крыльцо, осуществлена лепка на здании Капеллы, заменены внутренние и наружные инженерные сети, выполнена подсветка здания Капеллы со стороны реки Мойки. На первых этажах жилых домов разместились кафе, магазины по продаже сувениров, антиквариата и произведений искусства. Царский павильон был воссоздан в 2000 г. на основе сохранившихся историко-архивных материалов.

### ВТОРАЯ СЦЕНА МАРИИНСКОГО ТЕАТРА

Впервые предложения по строительству новой сцены Мариинского театра были высказаны в 1997 г. художественным руководителем Мариинского театра В.А. Гергиевым. Главное историческое здание Мариинского театра, возведенное в 1860 г., нуждалось в капитальном ремонте.

На пути проектирования и строительства встретилось немало сложностей. В первом конкурсе проектных предложений по определению архитектурного облика здания театра, прошедшем в 2003 г., победителем стал проект французского архитектора Доминика Перро. Но он оказался технически невыполним и в июне 2007 г. проектированием стала заниматься



российская проектная организация. За основу был взят проект Д. Перро с поправками и уточнениями в сторону упрощения.

Для размещения нового здания театра в 2005 г. было снесено здание Дворца культуры им. Первой пятилетки. Однако уже на стадии нулевого цикла строительных работ выявилась невозможность реализации проектных решений Д. Перро даже с учетом внесенных поправок. Потребовалась разработка нового проекта.

В 2009 г. снова был проведен конкурс по определению архитектурного облика здания. Победу одержало АО «КБ высотных и подземных сооружений», представившее проект канадского архитектурного бюро «Diamond & Schmitt Architects», который и был реализован. При возведении здания использовались технологии «стена в грунте» и «топ-даун». Первых зрителей новая сцена приняла 2 мая 2013 г.

По данным СМИ общий объем финансирования проекта составил около 22 млрд руб. Средства выделялись из федерального бюджета.

Архитектурный облик здания вызвал поначалу многочисленные критические замечания городской общественности. Однако новая сцена отличается высокой функциональностью и удобством для зрителей и входит в число самых оснащенных театрально-концертных площадок мира. В зале сбалансированная акустика и универсальное техническое оснащение. Площадь здания составляет 79,1 тыс. кв. м. В зале могут разместиться 1 830 зрителей. В театре 7 надземных и 3 подземных этажа, а также служебная подземная парковка. Помимо главного зала, в здании расположены репетиционная и арьерсцены, репетиционные залы для балета, оперы, хора и оркестра, а также вспомогательные помещения для сотрудников театра. На крыше здания расположен амфитеатр.

Наряду с историческим зданием Мариинского театра и Концертным залом, открытым в 2006 г., новая сцена стала частью уникального по своим творческим и просветительским возможностям театрально-концертного комплекса.

## ЗДАНИЕ БЫВШЕГО ГЛАВНОГО ШТАБА

Историческое здание бывшего Главного штаба является объектом культурного наследия и расположено на Дворцовой площади Санкт-Петербурга. Строилось в период 1819–1829 гг. по проекту Карла Росси. Здание делится на две части. В западной части находится командование Западного военного округа Минобороны России. Восточное крыло было передано Государственному Эрмитажу в 1988 г.

До начала проведения работ восточное крыло Главного штаба включало 5 изношенных несвязанных между собой зданий, в которых преобладали длинные коридоры с маленькими конторскими помещениями, отсутствовали современные инженерные сети, вестибюли, гардеробы и т.д. Лишь незначительная часть помещений (не более пятой части) имела ценные в художественном отношении интерьеры.

Проектные, реставрационные и реконструкционные работы здания бывшего Главного штаба входили в состав большого проекта «Экономическое развитие г. Санкт-Петербурга». В январе 2001 г. в рамках подготовки федерального компонента этого проекта совместным решением Министерства культуры РФ и Госкомитета РФ по строительству и жилищно-коммунальному комплексу был утвержден Перечень объектов федерального значения на территории Санкт-Петербурга, рекомендованных к финансированию. Проектирование музейного комплекса в восточном крыле здания началось в 2002 г. и продолжалось 7 лет. В 2016 г. архитектурная мастерская «Студия 44» получила за этот проект диплом European Property Awards.

Работы по реконструкции и реставрации начались в 2008 г. и включали: реставрацию исторических интерьеров с ценной художественной отделкой элементов исторических конструкций и фасадов здания; замену деревянных и устройство новых железобетон-

ных перекрытий, усиление стен и кирпичных сводов; создание современных сооружений и сетей инженерного обеспечения.

Пять домов были объединены, проведено 100% усиление фундаментов, в том числе с высадкой на новые сваи. Все инженерные сети вынесены в подземный этаж. Проведена замена и реконструкция перекрытий, усилены своды здания, обустроен технический этаж. Осуществлена музеефикация пространства над арками. В результате в состав Государственного Эрмитажа вошел самостоятельно функционирующий музейный комплекс общей площадью 64 тыс. кв. м со 150 выставочными залами, с комфортными условиями для посетителей и сотрудников. В помещениях здания экспонируются произведения искусства XIX–XX вв. Здесь проводятся экскурсии, лекции и другие музейные мероприятия.

Общий объем финансирования работ составил 14,8 млрд руб., в том числе 1,3 млрд руб. составили средства займа Международного банка реконструкции и развития (МБРР). Основная часть финансирования выделялась из федерального бюджета.

### НОВАЯ ГОЛЛАНДИЯ

Новая Голландия представляет собой два рукотворных острова площадью 7,8 га в дельте реки Невы. Территория островов ограничена рекой Мойкой, Адмиралтейским и Крюковым каналами. По типу застройки Новая Голландия является одним из немногих памятников промышленной архитектуры раннего классицизма. Застройка острова началась в 1732 г. с возведения бассейнов и деревянных сараев для хранения пиломатериалов, инструментов и инвентаря для нужд строительства и ремонта судов. Каменные строения начали возводиться во второй половине XVIII в. В советский период Новая Голландия являлась закрытой военной зоной.

В начале 2000-х гг. на федеральном уровне принимается решение о передаче Новой Голландии из ведения Министерства обороны РФ городу Санкт-Петербургу. Службы Балтийского флота покинули Новую Голландию в декабре 2004 г. В конце декабря этого же года произошел большой пожар, нанеший серьезный урон историческим постройкам. После вступления в права на Новую Голландию власти Санкт-Петербурга объявили конкурс проектных предложений. Главной целью проектирования и реконструкции было объявлено создание общественно-делового многофункционального комплекса с Дворцом фестивалей. В 2007 г. победителем конкурса стал проект британского архитектора Нормана Фостера. Однако он не был реализован из-за финансовых проблем.

В 2010 г. власти Санкт-Петербурга объявили второй конкурс. Победу в нем одержало ООО «Новая Голландия Девелопмент», принадлежащее группе Millhouse LLC, входящей в бизнес-империю Р.А. Абрамовича. Победитель конкурса обязался в течение семи лет вложить в реконструкцию острова 12 млрд рублей.

Было принято оригинальное решение о периодическом открытии части территории Новой Голландии для посещения до завершения всех работ. Впервые Новая Голландия была открыта для посещения в июле-октябре 2011 г. К этому моменту строители успели постелить натуральный газон площадью 5 тыс. кв. м и разместить временные сооружения для работы магазинов, кафе, галереи и пунктов проката инвентаря. Часть открытой территории была приспособлена для отдыха и занятий физической культурой. Традиция открытия Новой Голландии для посещения была продолжена в летние сезоны 2012 и 2013 гг. С 2013 г. по 2016 г. Новая Голландия была закрыта для посетителей.

За период реализации проекта были проведены масштабные работы по прокладке инженерно-энергетических сетей, озеленению территории, реставрации набережных, бывшего дома коменданта тюрьмы, зданий кузни, бывшей морской тюрьмы и лесных

складов, других исторических построек. Территория Новой Голландии оборудована всеми современными элементами благоустройства: парковыми конструкциями, детской площадкой, освещением, туалетами, пешеходными дорожками и другими объектами. На территории и в зданиях Новой Голландии проводятся выставки, экскурсии, различные курсы и игровые мероприятия, работает лекторий.

В 2018 г. архитектурный комплекс Новая Голландия получил награду Академии им. Б. Реммерса при Европейском институте по сохранению и уходу за старинными зданиями и памятниками в номинации «Международный проект» за «выдающееся участие инвестора, тесное сотрудничество всех участников проекта, а также работу по восстановлению памятника архитектуры».

### ФУТБОЛЬНЫЙ СТАДИОН НА КРЕСТОВСКОМ ОСТРОВЕ

Решение о проектировании и строительстве нового футбольного стадиона в западной части Крестовского острова было принято в декабре 2004 г. Новая арена должна была разместиться на месте стадиона им. Кирова, открытого в 1950 г. Городские власти объявили международный конкурс проектов нового стадиона. В 2006 г. победителем стал проект японского архитектора К. Курокавы «Космический корабль». Стадион им. Кирова был снесен во второй половине 2006 г. Работы по возведению новой арены начались летом 2007 г.

Строительство было сопряжено со многими трудностями организационного, финансового и технического характера. На объекте три раза менялся генеральный подрядчик, в проектную документацию вносились многочисленные уточнения, сроки сдачи объекта в эксплуатацию неоднократно переносились. Крайне медленные темпы возведения стадиона при-

водили к многочисленным скандалам, сменам кураторов стройки и отставкам в руководящем составе строительного ведомства города.

Стоимость возведения арены первоначально оценивалась в 6,7 млрд руб., а впоследствии еще несколько раз уточнялась в большую сторону, достигнув 34,9 млрд руб., а позднее 43,8 млрд руб. (по данным СМИ). Сложности с возведением стадиона были обусловлены не только организационными просчетами, но и объективными причинами. Никогда еще в России не возводилось столь сложное в плане архитектурно-строительных и инженерно-технических решений спортивное сооружение.

Стадион сдан в эксплуатацию в конце декабря 2016 г. 22 апреля был проведен первый тестовый матч с участием команды «Зенит». В июне-июле 2017 г. прошли матчи Кубка Конфедераций ФИФА, а в июне-июле 2018 г. Чемпионата мира по футболу. Стадион является домашней ареной футбольного клуба «Зенит». Официальное наименование стадиона — «Газпром Арена». В 2018 г. было заключено концессионное соглашение о передаче городом стадиона в доверительное управление на 49 лет одной из дочерних компаний «Газпрома».

Вместимость стадиона составляет 68 тыс. посадочных мест с возможностью увеличения до 80 тыс. во время проведения театрально-концертных мероприятий. Общая площадь внутренних помещений — 262 тыс. кв. м. Стадион имеет раздвижную крышу и выкатное поле с естественным травяным газоном. Футбольное поле оснащено системами полива, обогрева, дренажа и аэрации. Раздвижная крыша позволяет проводить спортивные и концертно-зрелищные мероприятия круглый год.

Большой объем работ выполнен по благоустройству прилегающей территории. Проведена реставрация фасадов кассовых павильонов, создана современная система освещения, пущен фонтанный комплекс. В непосредственной близости от стадиона расположены двухъярусные парковки автотранспорта и вертолетная площадка. Для улучшения транспорт-

ной доступности стадиона в 2017 г. был открыт пешеходный Яхтенный мост, а в 2018 г. две новые станции метро — «Беговая» и «Новокрестовская» (в настоящее время «Зенит»).

### СЕВКАБЕЛЬ ПОРТ

Общественное культурно-деловое пространство «Севкабель Порт» находится на Васильевском острове в районе Кожевенной линии. Занимает часть территории, на которой ранее размещалось крупное предприятие — завод «Севкабель». История предприятия начинается с 1879 г., когда на этих площадях начал работать завод «Сименс и Гальске».

Реализация проекта началась в 2017 г. по инициативе руководства завода. Предприятие решило освободить от производственной деятельности часть своей территории, расположенной на стороне Кожевенной линии, обращенной в сторону Финского залива, преобразовав ее в культурно-деловое пространство. В качестве ориентиров рассматривались удачные примеры преобразования старых промышленных и портовых зон в Амстердаме, Барселоне, Лондоне, Стокгольме, в других исторических городах.

Проект реализовывался по этапам в очень сжатые сроки. Применялся адаптивный метод, при котором функционирование пространства запускается этапами до полного обустройства территории. Первое мероприятие прошло здесь в июне 2017 г. буквально спустя месяц после начала реновации территории. В оставшуюся часть 2017 г. и первые восемь месяцев 2018 г. было проведено несколько десятков частных и общественных событий, в том числе крупных международных фестивалей. Официальное открытие общественного культурно-делового пространства «Севкабель Порт» состоялось в сентябре 2018 г. С этого времени территория стала открытой для свободного ежедневного посещения.

В рамках реализации проекта осуществлена реставрация памятников промышленной архитектуры, которые приспособляются под выполнение новых современных функций. В помещениях зданий размещаются бюро, мастерские и офисы, выставочные, концертные и спортивные залы, детские студии, магазины, шоу-румы, объекты общественного питания. В ходе работ была создана пешеходная набережная с видом на Финский залив. Набережная стала главной точкой притяжения посетителей. С набережной открывается прекрасный вид на большую воду, мост ЗСД и Морской вокзал.

На территории и в зданиях Севкабель Порты проходит более 600 мероприятий в год. Севкабель Порт относится к числу самых живых событийных площадок России. В 2021 г. Севкабель Порт принял 1,85 млн. посетителей. 1,5 млн человек из них — петербуржцы.

Проект «Севкабель Порт» является классическим примером успешного преобразования территории старой исторической производственной застройки под выполнение современных общественно-культурных и деловых функций.

### «ЛАХТА ЦЕНТР»

Весной 2011 г. «Газпром» приобрел для строительства общественно-делового центра территорию на побережье Финского залива в районе Лахта. В 2012 г. на площадке начались строительные работы нулевого цикла. С сентября 2015 г. по январь 2018 г. осуществлялись работы по возведению надземной части комплекса зданий. 29 января 2018 г. башня Лахта Центра была поднята на проектную высоту 462 м. Башня Лахта Центра является самым высоким зданием Европы, входит в Топ-15 наиболее высотных зданий мира и в первую пятерку самых экологичных сверхвысоких зданий мира.

В 2018 г. Лахта Центр сертифицирован по критериям экологической эффективности на LEED Platinum.

При проектировании и строительстве комплекса было выработано и применено более 100 уникальных технологий и решений. Благодаря использованию самых современных архитектурно-строительных, технических и экологических решений Лахта Центр получил высокое признание в международном градостроительном и архитектурном сообществе.

В 2019 г. Лахта Центр стал финалистом в пяти номинациях премии Award of Excellence and Urban Habitat (Совета по высотным зданиям и городской среде). В 2020 г. башня Лахта Центра впервые в России получила мировую премию в области высотной архитектуры Emporis Skyscraper Award в номинации «Небоскреб года». В мае 2021 г. была одержана победа в четырех номинациях международной премии в области уникального высотного строительства и городского развития STBUN Award 2021. Осенью 2021 г. Лахта Центр завоевал гран-при крупнейшей в России инженерно-архитектурной премии 100+ Awards.

Комплекс зданий Лахта Центра состоит из нескольких объектов

- башни небоскреба, в котором должна разместиться штаб-квартира «Газпрома»;
- многофункционального здания переменной этажности (от 7 до 17), состоящего из двух корпусов, имеющих общие фундамент и кровлю;
- комплекса зданий и сооружений максимальной высотой 85 м и переменной этажностью (от 2 до 13), имеющих два подземных этажа.

Общий объем инвестиций в создание комплекса составил (по данным СМИ) около 155 млрд руб. Часть помещений зданий Лахта Центра планируется сдавать в аренду и использовать под общественные нужды. В настоящее время ведется обустройство внутренних помещений зданий комплекса, осуществляется благоустройство территории, строятся объекты транспортной инфраструктуры. После завершения этих работ вокруг Лахта Центра появится современный городской квартал общественно-делового назначения.



## Основные документы долгосрочного социально-экономического и территориального планирования Ленинграда – Санкт-Петербурга, 1976–2022 гг.

Глава города	Г.В. Романов Л.Н. Зайков	Г.В. Романов Л.Н. Зайков В.Я. Ходырев	Ю.Ф. Соловьев Б.В. Гидаспов В.Я. Ходырев	Ю.Ф. Соловьев Б.В. Гидаспов В.Я. Ходырев	Ю.Ф. Соловьев В.Я. Ходырев	А.А. Щелканов А.А. Собчак	А.А. Щелканов А.А. Собчак	А.А. Щелканов А.А. Собчак	А.А. Щелканов А.А. Собчак	А.А. Собчак	А.А. Собчак	А.А. Собчак	В.А. Яковлев	В.А. Яковлев	В.И. Матвиенко	В.И. Матвиенко	Г.С. Полтавченко	Г.С. Полтавченко	Г.С. Полтавченко	А.Д. Беглов
Глава экон. (и/или планового, архитектур.-градостр.) ведомства города	К.И. Лабецкий	К.И. Лабецкий	А.А. Большаков	А.А. Большаков	С.И. Соколов В.Ф. Назаров	А.Б. Чубайс А.А. Большаков	А.Б. Чубайс А.А. Большаков	А.Б. Чубайс А.А. Большаков	А.Б. Чубайс А.А. Большаков	Д.В. Сергеев	Д.В. Сергеев	А.Л. Кудрин	Д.В. Сергеев	Д.В. Сергеев	А.П. Викторов В.Ф. Назаров	А.И. Сергеев	Е.И. Елин	А.И. Котов	Е.В. Ульянова В.Н. Москаленко	И.Д. Филиппов В.Н. Москаленко
Основные организации, связанные с разработкой	Ленинградский обком КПСС Плановая комиссия исполкома Ленсовета (Ленгорплан) Плановая комиссия исполкома Леноблсовета (Леноблплан)	Ленинградский обком КПСС Ленгорплан Леноблплан	Ленинградский обком КПСС Ленгорплан Леноблплан	Ленинградский обком КПСС Ленгорплан Леноблплан Ленинградский НЦ АН СССР	Ленинградский обком КПСС, ГлавАПУ исполкома Ленсовета ГлавАПУ исполкома Леноблсовета ЛенНИПИгенплана	Комитет по экономическому реформе исполкома Ленсовета	Банк братьев Лазар	«Куперс энд Лайбранд» и МЦСЭИ «Леонтьевский центр»	Н.Т. Агафонов, О.П. Литовка, М.Н. Межевич	Комитет экономического развития мэрии Санкт-Петербурга	Леонтьевский центр	Леонтьевский центр	Комитет экономики и промышленной политики	Леонтьевский центр	Комитет по градостроительству и архитектуре Петербургский НИПИград	Леонтьевский центр	Леонтьевский центр	Леонтьевский центр	Комитет по экономической политике и стратегическому планированию	Комитет по экономической политике и стратегическому планированию
Период действия	1976–1980	1981–1985	1986–1990	1986–1990	1987–2005	1991	1991	1991	1991	1993–2000	1993–2000	1995	1997–2000	1997–2004	2005–н.в.	2007–2012	2012–2014	2014–2017	2017–2018	Декабрь 2018–н.в.
Название документа	Комплексный план экономического и социального развития Ленинграда и Ленинградской области на 1976-1980 гг.	Комплексный план экономического и социального развития Ленинграда и Ленинградской области на 1981-1985 гг.	Комплексный план экономического и социального развития Ленинграда и Ленинградской области на 1986-1990 гг.	Территориально-отраслевая программа интенсификации развития Ленинградского регионального народнохозяйственного комплекса «Интенсификация – 90»	Генеральный план развития г. Ленинграда и Ленинградской области на период до 2005 года	Технико-экономическое и социально-экономическое обоснование Ленинградской зоны свободного предпринимательства	Концепция регионального развития Ленинградской передовой экономической зоны	Бизнес-план зоны свободного предпринимательства Санкт-Петербурга	Концепция развития «Ленинградский регион: проблемы и перспективы»	«Санкт-Петербург-2000»	Отчет «Разработка программы социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2000 года»	Стратегия развития Санкт-Петербурга: приглашение к дискуссии	Программа действий Администрации Санкт-Петербурга по стабилизации и дальнейшему развитию экономики Санкт-Петербурга в 1997-2000 годах	Стратегический план Санкт-Петербурга	Генеральный план Санкт-Петербурга	Концепция социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2025 года	Концепция социально-экономического развития Санкт-Петербурга до 2020 года	Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года	Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года (обновленная редакция)	Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года
Год появления	1976	1980	1985	1985	1987	1991	1991	1991	1991	1993	1993	1995	1996	1997	2005	2007	2012	2014	2017	2018

Батчаев А.Р., Жихаревич Б.С. Социально-экономическое планирование в Санкт-Петербурге:  
до и после первого стратегического плана 1997 года. Набросок исторического очерка.

Издатель : ЗАО Международный центр  
социально-экономических исследований «Леонтьевский центр»,  
190005, ул. 7-ая Красноармейская, дом 25, литера А, пом. 6Н.  
Тел. (812) 314-41-19, karelina@leontief.ru,  
[www.leontief-centre.ru](http://www.leontief-centre.ru)

Дизайн, верстка: Михаил Семенов  
Фотографии: Игорь Евдокимов

Подписано к использованию: 28 октября 2022 года.  
Формат 60X90 1/12  
Усл. печ. л. 3,7  
Электронное издание.