



РАНХиГС
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРАВОСУДИЯ И ПРАВОСЛАВНО-РОССИЙСКОЕ
ПРАВОСЛАВНО-РОССИЙСКОЕ



МОСКОВСКАЯ ВЫСШАЯ
ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И
ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК
ШНИККО



ОБЩЕСТВО
ПРОЕКТИРОВАНИЯ
И АРХИТЕКТУРЫ
МОСКВЫ



КОМИТЕТ ПО АРХИТЕКТУРЕ
И ГРАДОСТРОИТЕЛЬСТВУ
ГОРОДА МОСКВЫ

МОСКВА, 17 ФЕВРАЛЯ 2017

МАТЕРИАЛЫ V ЕЖЕГОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

ГЛАЗЫЧЕВСКИЕ ЧТЕНИЯ 2017

ГОРОДСКОЕ РАЗВИТИЕ В РЕГИОНАХ: ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СТРАТЕГИИ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ШАНИКО
МОСКОВСКАЯ ВЫСШАЯ
ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И
ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

Пятые Глазычевские чтения

**ГОРОДСКОЕ РАЗВИТИЕ В РЕГИОНАХ:
ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СТРАТЕГИИ
И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ**



| Издательский дом ДЕЛО |

Москва | 2017

УДК 316.334.56

ББК 60.59

П99

Авторский коллектив:

С. Зуев, Е. Зеленцова, Н. Гладких, П. Иванов, Е. Сачкова,
С. Далидчик

П99 **Пятые Глазычевские чтения.** Городское развитие в регионах: государственные стратегии и управленческие технологии. — М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. — 64 с.

ISBN 978-5-7749-1310-7

Глазычевские чтения — знаковое событие для профессионалов в сфере территориального развития, ежегодная конференция, посвященная памяти выдающегося российского ученого и общественного деятеля, урбаниста Вячеслава Леонидовича Глазычева (1940–2012 гг.). Повестка Чтений в 2017 году посвящена государственным стратегиям городского развития и зарекомендовавшим себя в российской практике управленческим инструментам. Соорганизаторами чтений выступили РАНХиГС, МВШСЭН, АИЖК и Москомархитектура.

Сборник содержит комментарии экспертов чтений и обзор состоявшихся обсуждений. Издание адресовано специалистам в сфере государственного и муниципального управления городским и территориальным развитием, менеджерам градостроительных и социокультурных проектов, урбанистам, архитекторам, а также всем, интересующимся темой городского развития.

УДК 316.334.56

ББК 60.56

ISBN 978-5-7749-1310-7

© ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2017

СОДЕРЖАНИЕ

О Пярых Глазычевских чтениях.	5
Вступительное слово организаторов	7
Экспертные дискуссии	
Секция 1	
Проектный менеджмент в городском развитии.	
Проекты-флагманы: опыт и проблемы	13
Секция 2	
Общественные пространства	
как культурные институты	24
Секция 3	
Социальный капитал города:	
доверие, сообщество и пространство	39
Вместо послесловия	
Блиц-интервью с Е. В. Зеленцовой	52
Блиц-интервью с С. Э. Зуевым	56
О кафедре территориального развития им. В. Л. Глазычева	60

О ПЯТЫХ ГЛАЗЫЧЕВСКИХ ЧТЕНИЯХ

Глазычевские чтения — традиционная ежегодная урбанистическая конференция, посвященная памяти выдающегося российского ученого и общественного деятеля, исследователя проектного творчества и архитектурного наследия, философа и искусствоведа Вячеслава Леонидовича Глазычева (1940–2012), которая проводится в Москве с 2013 года.

Пятые Глазычевские чтения, организованные Московской высшей школой социальных и экономических наук при участии Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Комитета по архитектуре и градостроительству города Москвы и Агентства ипотечного жилищного кредитования, прошли 17 февраля 2017 года.

В этом году чтения были посвящены актуальной федеральной повестке в области городского развития. Создание комфортной городской среды с развитой инфраструктурой и многофункциональными общественными пространствами, интегрированными в повседневную жизнь города, на сегодня является основной задачей государственного и муниципального управления. Обсуждению разработки нового инструментария для эффективного решения задач тер-

риториального управления была посвящена первая секция. Непосредственные вопросы, которые ставят перед муниципальным управлением стремительно меняющиеся экономические, социальные и политические условия, рассматривались на двух других секциях чтений, посвященных развитию городских общественных пространств и развитию социального капитала города соответственно. Эксперты рассказали о своем опыте работы над проектированием и созданием общественных пространств, отметили слабые и сильные стороны реализованных проектов, поговорили об инструментари, которым на данный момент обладают специалисты. Сочетание теоретического и практического подходов положило начало давно назревшей дискуссии в профессиональном сообществе.

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ОРГАНИЗАТОРОВ

Владимир Александрович Мау,
*ректор Российской академии народного
хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации*

Изменения, происходящие в стране, служат импульсом к появлению нового поколения профессионалов в области городского развития. Современному российскому городу необходимы профессиональные менеджеры, способные заниматься организацией и управлением крупных городских проектов, налаживать взаимодействие специалистов из разных областей и умеющие учитывать разнообразные градостроительные, архитектурные, экономические и социокультурные факторы. Такие менеджеры должны формировать ядро экспертных групп, в которые входят специалисты в области пространственного развития, экономики, социологии и географии.

Требуются исследователи, проектировщики и практики с взглядами, принципиально отличающимися от прежних. Свой ответ на вызов современности в РАНХиГС дает кафедра территориального развития, которая носит имя Вячеслава Леонидовича Глазычева, культовой фигуры отечественной традиции урбанистики.

Сегодня на кафедре ведется работа по запуску новых программ дополнительного образования для менеджеров территориального развития. В планах — создание бакалаврских и магистерских программ, цель которых — формирование нового типа менеджера городского и территориального развития, отвечающего международным современным стандартам. Важным для нас аспектом является привлечение зарубежного опыта в образовании и реализации городских проектов. Сегодня у РАНХиГС и ведущих мировых университетов и исследовательских центров — общий профессиональный вызов. Это делает привлечение международных партнеров, проведение совместных исследований и организацию стажировок не только желательным, но и необходимым.

Мы рады, что эксперты Москомархитектуры и АИЖК также подключились к работе и помогают сформулировать профессиональную повестку для специалистов в сфере территориального развития, актуальную в условиях постоянного развития и изменения российских городов.

Александр Альбертович Плутник,
генеральный директор АИЖК

Развитие городской среды сегодня во многом определяет уровень жизни населения. От городской среды зависит сохранение и привлечение человеческого капитала. Люди хотят жить в комфортных домах, дворах, городах. Именно этот комфорт создает новую экономику и новые рабочие места в регионах. Сейчас мы совместно с КБ Стрелка по поручению Правительства РФ разрабатываем стандарты комплексного развития территорий. Это не просто благоустройство, это в первую очередь условия для экономического развития.

Для реализации качественных преобразований мы нацелены на привлечение выпускников ведущих вузов страны в свою команду. Нам нужны высококлассные специалисты, которые реализуют полученные знания в рамках выполнения государственных задач на самом высшем уровне. Качество образования, которое студенты получают в РАНХиГС, позволяет им по праву входить в число самых востребованных выпуск-

ников вузов страны. Сегодня мы сотрудничаем с кафедрой территориального развития РАНХиГС, чтобы завтра в АИЖК пришли менеджеры нового уровня, соответствующие мировым стандартам.

Сергей Эдуардович Зуев,

ректор Московской высшей школы социальных и экономических наук, директор Института общественных наук РАНХиГС, инициатор проведения Глазычевских чтений

Чтения, посвященные памяти В.Л. Глазычева, постепенно становятся традицией. Для нашей сегодняшней темы — городское развитие в регионах — важно прежде всего то, что Вячеслав Леонидович любил и умел говорить со всеми.

С одной стороны, разговор о городе был для него поводом втянуть в пространство обсуждения самые разнообразные дисциплинарные и практические вещи: экономику, исторические традиции, дизайн пространств, ЖКХ, муниципальное управление, проектный подход, историю технологий... Но так органично выходило, что в рамках понятия «город» все эти разнообразные предметы — от нюансов узкопрофессионального дизайна до крупных экономических стратегий — превращались в конструктивные элементы обсуждения городской среды и истории. Хотя в его присутствии обсуждались масштабные вещи, разговор был точно локализован, привязан к конкретной теме, и поэтому концептуальное осмысление было одновременно практически обоснованным и целенаправленным.

Другой стороной было то, что, запуская эту поразительную коммуникацию между представителями самых разных профессий, взглядов и позиций, он проявлял поразительное выстраивать коммуникацию. Он работал с чиновниками самого высокого ранга, с военными и промышленниками, с крупным бизнесом. Существует анекдот, будто в его личном деле имелась следующая характеристика: «Глазычев В.Л., эксперт. Способен говорить на любую тему в течение получаса». В каждой шутке, как известно, есть доля шутки, но это чистая правда. Энциклопедическое образование и умение его точеч-

но и точно применить — важны, особенно когда мы обсуждаем региональные и муниципальные стратегии, городское развитие, управленческие технологии. Такая междисциплинарность, межпредметность, проектность в широком смысле, позволяющая объединять самые разные вещи, наверное, органически присуща городской тематике. Я полагаю, что это тесно связано с образованием — в самом хорошем смысле этого слова, когда человек сам создает из разных модулей те конструкции, которые для него являются наиболее адекватными. Такое своеобразное образование *liberal arts*, позволяющее одновременно изучать музыку, биохимию, историю, философию, инжиниринг, когда все это складывается в индивидуальную «трассу» человека и позволяет прописывать персонализированные, личностные профили. Эта невероятная способность, которую я называю способностью к коммуникации, была присуща Вячеславу Леонидовичу.

Не могу не упомянуть и другого моего друга, Александра Аркадьевича Высоковского, который принадлежал такой же генерации людей, способных говорить о городе, о городской тематике совершенно по-другому. Они часто ругались, и все это происходило на моих глазах. Однако Высоковскому, как и Глазычеву, был присущ полифонический подход. Эти двое не только думали о городе, но и создавали его. Их способность не безэмоционально — очень эмоционально, но спокойно, без враждебности и агрессивности обсуждать вещи, которые, как сейчас говорят, являются предметом совместного ведения, за который отвечают совершенно разные люди со своими культурными, экономическими, политическими интересами, обеспечивает ту полифонию, то многообразие, которые в данном случае рассматриваются как ресурс.

Наша конференция — может быть, не очень адекватная, но необходимая попытка заполнить ту пустоту, которая образовалась с уходом таких людей, как В.Л. Глазычев и А.А. Высоковский, восстановить коммуникацию. Как один из самых старших участников я постарался передать некоторое воспоминание, некую традицию, остальное — дело уже

реальных участников конференции и тех, кто делает город головой и руками.

Сергей Олегович Кузнецов,

*главный архитектор города Москвы, первый заместитель
председателя комитета по архитектуре
и градостроительству Москвы*

Я не был лично знаком с Вячеславом Леонидовичем, но идея Глазычевских чтений, в которых меня пригласили поучаствовать, кажется мне и нашей команде интересной и важной. Сотрудничество с РАНХиГС — не только возможность поделиться нашим опытом, полученным на городских проектах, с заинтересованной аудиторией, это академия и для нас самих. Сегодня мы понимаем, что у образования нет начала и конца, это постоянный, непрерывный процесс. Мы рассказываем о своей работе, отвечаем на вопросы, выслушиваем мнения. В определенном смысле мы всю жизнь являемся бесконечными студентами, что не отменяет практического применения навыков и даже совершения ошибок — ничего страшного в этом нет; страшно, мне кажется, когда ошибки не обсуждают и управленцы не пытаются в следующий раз сделать что-то иначе.

Поэтому я приглашаю всех послушать и поучаствовать в нашем разговоре. Мы уже не раз обсуждали и будем продолжать обсуждать текущие, максимально масштабные, знаковые проекты Москвы. Любой знаковый проект, как никакой другой, показывает все плюсы и изобличает все минусы системы, которая его порождает. И мне кажется, что такое обсуждение — это единственный правильный способ протестировать наши сегодняшние возможности. Надеюсь, это будет полезно, интересно и поучительно для всех.

Елена Валентиновна Зеленцова,

*заведующая кафедрой территориального развития
им. В.Л. Глазычева Школы дизайна
Института общественных наук РАНХиГС*

Команда, которая собралась вокруг кафедры территориального развития, занимается продолжением идей, заложенных

В. Л. Глазычевым. В первую очередь она призвана осуществить «сборку профессии». Сейчас нам очень не хватает людей, которые комплексно, на разных уровнях умели бы работать с городскими проектами, не теряя глубокого гуманитарного понимания того, что город — это, как сказал Сергей Эдуардович Зуев, умение говорить с разными людьми. И, я бы добавила, умение говорить на разных языках.

Я помню, когда в 2008 году запускался факультет государственного управления, Вячеслав Леонидович Глазычев выступал перед первым набором и сказал: «Знаете, дорогие студенты, вы сейчас в очень сложном положении, потому что через четыре года, когда вы закончите бакалавриат, ваша профессия уже может не существовать в том виде, в каком она видится сейчас. Мы живем в такое время, когда изменения наступают быстрее, чем образовательные системы успевают к ним адаптироваться».

Именно это заставляет нас собирать вокруг себя в первую очередь профессионалов-практиков и в большей степени надеяться на живой разговор, чем на академические лекции. Мы стремимся выйти за стены учебных заведений в реальные городские проекты. Мне бы очень хотелось, чтобы Глазычевские чтения все больше и больше становились экспертным клубом, в рамках которого происходит обсуждение актуальных и острых вопросов. А главное — чтобы это был разговор людей, совершенно разных, как и сам город, соединяющий разные мнения, позиции и дающий выход на такие продуктивные решения, которые могли бы успешно применяться не только в столице, но и в регионах.

ЭКСПЕРТНЫЕ ДИСКУССИИ

СЕКЦИЯ 1

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГОРОДСКОМ РАЗВИТИИ. ПРОЕКТЫ-ФЛАГМАНЫ: ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ

Современные методы управления городами значительно отличаются от методов, сложившихся на протяжении XX века. От долгосрочного генерального планирования, характерного не только для советской, но и для западной индустриальной экономики, передовые города переходят к более гибкому и мобильному проектному подходу. Ключевое значение приобретают не объекты недвижимости сами по себе, а системные проекты со сбалансированной инженерной, коммуникационной, экологической, социокультурной инфраструктурой. Но серьезным вызовом в реализации подобных проектов в России становится отсутствие специалистов, компетентных в управлении городскими проектами, способных определить необходимый баланс экспертов из разных областей — от транспорта до экологии, учесть ключевые экономические показатели, транспортные схемы, сроки и т. д., а также умеющих выстраивать коммуникацию с широким кругом участников — государственными

и муниципальными институциями, бизнесом, жителями, СМИ и т. д. Возникает запрос на специалистов по проектному менеджменту и на новые образовательные институции, которые бы их готовили.

Отечественный опыт и проблемы в сфере городского проектного менеджмента стали темой первой дискуссии чтений, к участию в которой были приглашены организаторы важнейших проектов на территории Москвы.

Модератор секции, главный архитектор города Москвы, первый заместитель председателя Комитета по архитектуре и градостроительству города Москвы **Сергей Олегович Кузнецов** предложил поговорить не только о проектном менеджменте в городском развитии и проектах, но и о людях, которые ими занимаются.

Он отметил, что те принципы в урбанистике, которые начали утверждаться три-четыре года назад, сейчас считаются городской московской политикой на высоком уровне. Но об этих принципах Вячеслав Глазычев говорил еще 10–20 лет назад — как на федеральном, так и на московском уровне. Вячеслав Леонидович был одним из идеологов Общественной палаты РФ и активно занимался местным самоуправлением, региональными проектами и отстаивал профессиональный проектный менеджмент. Поэтому особенно приятно, отметил Сергей Кузнецов, что Общественная палата и Комитет по архитектуре поддерживают проведение Глазычевских чтений.

Глазычев сам отбирал экспертов с узкой специализацией, которые необходимы для успешной реализации крупных городских проектов. Он часто опирался на зарубежный опыт, но при этом прекрасно разбирался в региональных особенностях и тонкостях взаимоотношений власти, горожан и бизнеса. Именно поэтому важно говорить не исключительно о цифрах и проектах, а о людях, которые этим занимаются. Проект — это цель, но его создание и успех обеспечивают люди.

Казалось бы, переход от советской экономики, когда все жили реалиями генерального плана, а отдельные люди отвечали только за исполнение отдельных работ, к новой действи-

тельности произошел довольно давно. Сегодня очевидно, что весь мир идет по пути проектного менеджмента. Документ по зонированию становится более важным, чем общий документ, где запланировано строительство на долгие годы. И это можно наблюдать не только в Москве. Реальный успех измеряется успехом отдельных проектов, и качество этих проектов — результат работы всей команды, начиная от мэра и заканчивая отдельными членами правительства города, департаментов и прочих структур.

В этой связи возникает вопрос: какие специалисты должны эти проекты вести? Понятно, что в каждом таком отдельном проекте важно не столько знание, хотя узкий профессионализм тоже крайне важен. Но возникает потребность в людях, которые соединили бы одновременно стратегическое видение (зачем это вообще нужно?) и представление о том, из каких вполне понятных и конкретных элементов состоит проект (как это будет работать, какие потребуются технологии, сколько это будет стоить?).

Как формировать команду и как с ней работать? Как развить собственную карьеру и свой профессиональный статус? Руководитель должен трезво оценивать свои возможности: никто не знает всего сразу, но следует развиваться — понимать, вникать и получать дополнительные навыки.

Сергей Кузнецов предложил поговорить на секции и об этом. Для представления на секции были выбраны ключевые проекты столицы, все самое интересное и важное, что сегодня делается в городе. Сергей Кузнецов предложил каждому участнику добавить личный аспект, рассказать про себя, про свой путь к той позиции, которую они сегодня занимают, и про то, видят ли они необходимость что-то доучить, доузнать, а может, уже этим занимаются. Это было бы особенно интересно и поучительно для студентов, пришедших на чтения.

Первый выступающий — управляющий директор «Группы ЛСР» в Москве **Иван Леонидович Романов** представил ЗИЛАРТ — проект «Группы ЛСР» с 2014 года.

«Группа ЛСР» была основана в 1993 году в Санкт-Петербурге. Со временем из лидера регионального рынка «Группа ЛСР» превратилась в компанию федерального масштаба. Проект ЗИЛАРТ реализуется на территории бывшего флагмана советского автомобилестроения — завода имени Лихачева. По результатам конкурса компания выиграла эту площадку и приступила к ее освоению. Это 66 гектаров ЗИЛ-севера, работа с которыми уже ведется, и 110 гектаров ЗИЛ-юга, ожидающие своей очереди. Также в зону преобразования попадает большая территория благоустройства — парки и набережные, которые будут благоустроены и станут визитной карточкой проекта.

ЗИЛАРТ — масштабный проект, как отметил Иван Романов. После его реализации на месте заводских цехов будут жить 55 тыс. жителей, создадут около 30 тыс. рабочих мест. Около 15 тыс. человек будут проходить через эту территорию ежедневно, посещая торговые помещения, объекты культуры и искусства. Удачное место расположения сформировало платформу, на которой зиждется коммерческий потенциал: близость не только к центру города, но и к станции метро.

Основа проекта «город в городе» — многофункциональная застройка. Для ее реализации был приглашен всемирно известный ландшафтный архитектор Джереми Мейк, предложивший много интересных идей, которые уже меньше чем через год можно будет увидеть вживую.

Пространство для знаний — новый подход к размещению объектов образования, который можно будет увидеть на ЗИЛАРТе. Компания отходит от традиции спальных районов, которые строятся на территории Москвы и области, когда в каждом дворе стоит небольшая школа и небольшой детский сад, и предлагает собрать все это вместе на одной большой территории. Благодаря этому объект становится не только более профессиональным и оснащенным, но и более комфортным для детей. В пределах одного квартала дети ходят вначале в детский сад, потом в школу, потом поступают в вуз, также запланированный на территории ЗИЛАРТа.

Также проект отличается беспрецедентной концентрацией объектов культуры и искусства. Жемчужиной проекта становится бульвар, который собирает все общественные пространства территории. Главной достопримечательностью этого бульвара станет музей современного искусства «Эрмитаж — Москва». Кроме этого, на нем расположены концертный зал, театр кукол, драматический театр, арт-галерея. Все эти пространства станут магнитами, которые привлекут новых посетителей, жителей Москвы и туристов.

Организовать такой проект не под силу одному человеку, это очень большой проект, требующий целого спектра различных компетенций. Только при наличии формирования профессиональной и слаженной команды можно браться за такое дело.

Иван Романов считает, что самой главной стороной для управленца проектами является не знание отдельных областей, в которых нужно принимать решения, а способность посмотреть на весь процесс сверху, пройти на несколько шагов вперед и увидеть те возможности и опасности, которые нас ждут, и благодаря этому скорректировать наш маршрут. Мы все живем в изменчивой среде, в которой важно вовремя среагировать и при необходимости иметь запасные сценарии развития, резервы для того, чтобы этот сценарий не привел к негативному исходу для всего проекта.

Иван Романов представил «звездную пятерку» — тех, без кого с точки зрения внутренней организации его работа была бы невозможна. Это, во-первых, руководитель компании, который должен обеспечивает баланс интересов. Во-вторых, коммерческий директор — тот, кто выступает заказчиком от имени десятков тысяч семей, которые будут жить на этой территории. В-третьих, главный по строительству, выступающий экспертом и отвечающий за организацию технической составляющей проекта. В-четвертых, директор по проектированию, который отвечает за координацию проектирования. В-пятых, это экономисты и финансисты, которые строят как стратегию привлечения средств, так и стратегию продаж.

Если говорить про ключевых внешних агентов, определяющих успех проекта, то это, во-первых, Правительство Москвы, которое подготовило регламенты и ограничения территории, во-вторых, коллектив архитекторов, который собрался вокруг нашего проекта в неформальный творческий союз, и, наконец, потребитель, для которого это все строится.

Следующий докладчик, директор по проектированию гражданских объектов ОАО «Мосинжпроект» **Галина Валерьевна Гордюшина** рассказала о главных проектах, которые ведет эта компания.

Со всеми подразделениями и компаниями холдинга ОАО «Мосинжпроект» насчитывает порядка 11 тыс. сотрудников. Сейчас команда занимается реконструкцией стадиона «Лужники» к Чемпионату мира по футболу 2018 и строительством парка «Зарядье». Также в процессе реализации этих объектов был запущен театр «Геликон Опера». 3 января 2017 года началась реконструкция стадиона.

Команда для реализации гражданских объектов, призналась Галина Гордюшина, выстраивалась силами трех человек с нуля. Основа команды — это строительный блок и проектный блок. Как ни покажется странным, оба блока имеют практически равное количество людей, потому что в основном все строительные команды принимаются на субподряд. То есть ключевая работа — это генподрядная структура и служба заказчика и управления строительством.

Зато проектный блок большой, потому что в команде есть главные специалисты буквально по всем направлениям, которые осуществляют полный контроль всех этапов стройки. В команде большую роль играет каждый специалист, даже занимающий самую маленькую должность. Если перечислить пять человек, непосредственно влияющих на проект, то имеет смысл начать с низов, потому что управление — это, безусловно, очень важный процесс, но когда некем управлять, то «лыжи не едут». Поэтому в команде есть и инженеры, и конструкторы, и архитекторы, и генпланисты. Что касается каких-то проблемных вопросов, во-первых, нужно понимать, что даже если

ты руководитель, это не означает, что ты сидишь в кабинете. Это означает, что ты в сапогах и каске ходишь по стройке. Это непременно так должно быть. И прежде чем стать руководителем, нужно действительно пройти путь от самой маленькой позиции до самого верха — только тогда ты станешь успешным руководителем.

Галина Гордюшина рассказала о том, что ей часто приходится сталкиваться с людьми, которые приходят на работу устраиваться и говорят: «Мне 40 лет, я всю жизнь проработал архитектором, делал интерьеры коттеджей, очень хочу быть руководителем у вас в организации». Приходится отвечать, что это невозможно, потому что опыт накапливается не скачками, а очень поступательно, когда человек каждый раз поднимается на одну ступень, не перешагивая ни через две, ни через три.

Что касается личностных качеств — это ключевая позиция. Подбор персонала — серьезная проблема, поскольку компании требуются инициативные люди, которые приходят не просто отсидеть восемь часов. Нужны идейные люди, с мотивацией и осознанием тех масштабов проектов, которыми они занимаются, задач государственных масштабов.

Любые проблемные зоны можно закрывать отечественными специалистами. В России есть хорошие специалисты — ничуть не хуже, чем за рубежом, но нет настоящей свободы в плане работы архитекторов и конструкторов. Мы зажаты со всех сторон сроками, нормами. Проблема в этом, а не в том, что у людей не хватает таланта. На примере «Зарядья» можно убедиться, что есть масса интересных вещей, которые предлагают иностранные специалисты, но их просто невозможно реализовать. А наши их и не предлагают, поскольку знают об этой невозможности реализации.

Косность нормативов и часто архаичное представление о многих вещах, а главное — вопрос в отношении ожиданий от проекта, которые есть. Сейчас доступ к информации большой, и видно все реализованные в мире проекты, но мало кто имеет представление, как объект создавался, как

проектировался, какие были сложности, что получилось или не получилось, сколько стоил, сколько сроков он реализовывался.

Третий докладчик, заместитель Генерального директора Фонда единого института развития в жилищной сфере **Евгения Дмитриевна Муринец** рассказала о работе Агентства ипотечного жилищного кредитования (АИЖК) по разработке стандартов развития территорий.

По мнению докладчицы, российское архитектурное образование имеет серьезные изъяны. Не изучается философия — одна из важнейших дисциплин в работе архитектора-градостроителя, потому что градостроительство — это не просто рисование домов и улиц, но создание среды и образа жизни для его жителей. Когда проектируешь город, нужно понимать, каким будет портрет жителя этого города через пять, десять и более лет. Генпланы и мастер-планы создаются на 30 лет, поэтому не обойтись без философского взгляда и без понимания социологии, экономики, более серьезного, чем сегодня преподают в градостроительных и архитектурных вузах.

Надо начинать именно с института. Когда мы придем к тому, что в процессе обучения в институте не нужно будет устраиваться на работу и параллельно получать практические знания, когда институт будет делать все это внутри своих образовательных факультетов и кафедр, тогда можно будет сказать, что образовательный комплекс состоялся.

Что касается структуры проектирования, сейчас стоит сложная задача — сформировать стратегию развития профессии, поскольку чтобы создать те же стандарты развития городов, нужно обладать обширным комплексом знаний. В одном человеке сложно уместить весь этот объем. Куратором действий и инструментов должен быть градостроитель с необходимым философским уровнем образования, то есть, как сейчас говорят, урбанист. Урбаниста можно приравнять к градостроителю, но с компетенциями в дополнительных дисциплинах, которые сейчас стартово есть в институте, но их нужно усиливать. Исключая какую-то дисциплину, мы сразу понимаем,

что не учитываем какой-то фактор, поэтому главным человеком является руководитель — идеолог команды, который знает, какие направления нужно задействовать для данной задачи, который формирует цель или получает ее от заказчика или правительства.

Главное — разработать правильные инструменты в работе с жителями и суметь их применить. Это важнейшая часть повестки дня — такая же, как стандарт развития городов и подготовка городов к чемпионату мира 2018 года. Другое направление внутри комплексной работы по стандартам — развитие моногородов, фактически единственную функцию которых определяет градообразующее предприятие. Их в России 319. Учитывая уровень развития наших отраслей промышленности, нетрудно предположить, в каком состоянии эти города находятся. Понятно, что здесь важно создавать полнофункциональные города. И тут вопрос инструментария гораздо шире, чем просто формотворчество.

Четвертый докладчик, директор управляющего бюро «Брусника» **Вера Павловна Квитковская** рассказала о проектах компании, которую она возглавляет, в регионах России и в Москве.

Парадокс в том, что современное знание становится универсальным. Чему учит математика? Искать решения и выстраивать логику мышления. А современное общество вынуждает разбираться во всем, с чем мы соприкасаемся. Если говорить об этом более широко, то власть должна понимать, как думает бизнес, а бизнес должен понимать, как думает власть. И важнейшая проблема реализации многих прекрасных проектов не в отсутствии идей, которых много, а в том, как довести их до реализации.

Как у нас устроено взаимодействие с властью? До недавнего времени власть охраняла жесткое исполнение градостроительных норм, а бизнес занимался удовлетворением собственных интересов. И это именно та сфера, где регулировать интересы власти и бизнеса практически невозможно.

Компания «Брусника» родом из Тюмени, сейчас она строит в нескольких региональных субъектах и в этом году запускает проект в Москве. Многие проблемы коммуникации ей удалось успешно решить.

В Екатеринбурге есть так называемый уют — центральная часть города, все решения в пределах которой утверждаются Градсоветом. Помимо этого, все крупные проекты в регионе также утверждаются Градсоветом, и само его существование не является какой-то догмой или нормой градостроительного комплекса. Это некая платформа или площадка для того, чтобы устроить и организовать эффективный диалог между бизнесом и властью.

Если у застройщика есть интерес к определенной территории, то он приходит с этим интересом к администрации. Администрация города анализирует территорию и проводит конкурс. Алгоритм достаточно понятный. Если говорить о том, какими компетенциями обладают люди, которые управляют этими процессами, то в первую очередь каждая из сторон должна понимать свою роль в процессе этого диалога. Застройщик должен обладать градостроительными и техническими компетенциями: как составить мастерплан, как воплотить его в строительстве, управлять продажами. Роль власти в том, чтобы предлагать релевантные и современные идеи и экспертизу в области градостроительных решений.

Ни для кого не секрет, что сегодня девелоперы имеют возможность покупать лучшие знания и взаимодействовать с лучшими европейскими бюро. И решения, которые они приносят на утверждение в муниципалитет или субъект федерации, опираются на современные подходы. Так было с проектом «Шишимская горка», организованным бюро «Брусника» в Екатеринбурге. Мастер-план делала компания KSP, известная по нескольким проектам, в том числе в Гамбурге. Но даже через три года после разработки мастерплана разговор с администрацией оставался достаточно несвязным. По инициативе «Брусники» был приглашен руководитель KSP и прочитал лекцию о современных тенденциях для наших генпланистов

и людей из администрации. Святого диалога не получилось и после этого, до тех пор пока в администрацию не пришли люди из бизнеса. И это важное условие взаимодействия, Появление в городском управлении людей из бизнеса, из архитектурного сообщества, имеющих собственную экспертизу и предметный взгляд, основанный на опыте, создает важное условие взаимодействия, позволяет говорить о городе на одном языке. В регионах еще не хватает такой однородной среды бизнеса и администрации.

Московская область находится далеко впереди. Здесь происходит активная интеграция власти и бизнеса, и она идет на пользу возможностям и способностям муниципалитета запускать проекты. Докладчица процитировала разговор с одним из заместителей главы городской администрации Екатеринбурга, который сказал: «Мы готовы закрывать правый глаз или левый на отдельные градостроительные нормы, но не готовы закрывать оба глаза на здравый смысл». В этом заключается разумный компромисс.

СЕКЦИЯ 2 ОБЩЕСТВЕННЫЕ ПРОСТРАНСТВА КАК КУЛЬТУРНЫЕ ИНСТИТУТЫ

Общественные пространства сегодня в фокусе внимания не столько потому, что они меняют архитектурный облик города, но прежде всего потому, что они становятся новыми культурными институтами, определяющими не только досуг, торговлю, коммуникацию, но и новые городские ценности. Какими должны стать общественные пространства в российских городах? Какие цели и ценности продвигают современные городские проекты? Каковы критерии оценки успешности и востребованности общественных пространств? Как измерить их вклад в развитие города? Эти вопросы были ключевыми на второй секции Глазычевских чтений, где докладчиками выступили руководители известных общественных и культурных площадок Москвы и Петербурга.

Модератор секции, вице-президент Фонда «Сколково», директор по развитию городской среды, заведующая кафедрой территориального развития им. В. Л. Глазычева Школы дизайна ИОН РАНХиГС **Елена Валентиновна Зеленцова** высказала гипотезу, что общественные городские пространства становятся более продуктивной площадкой не только презентации культурных проектов, но и культурного производства — соб-

ственно того, что определяет образ жизни горожан, формирует ценности, ритуалы, современные формы коммуникации, рекреации и т. п. Это все определяется тем, каким образом общественное пространство организовано, как там проходит культурно-общественная жизнь.

Сегодня культурный капитал для городов не менее значим, чем экономическое богатство. В индустриальную эпоху капитализация культурного наследия и институционализация действующих культурных практик фиксировалась и оформлялась практически монопольно традиционными культурными институтами — ДК, музеем, театром, концертным залом, библиотекой. Сейчас, когда меняется само понятие города, культурные практики выходят за академические стены и становятся частью повседневной городской жизни. Активная культурная жизнь становится неотъемлемой частью образа жизни в комфортном городе. И функции просвещения, образования, развлечения выходят за стены традиционных культурных институтов.

Одним из таких новых институтов стали общественные пространства, о которых сегодня говорят в самых разных контекстах. Поговорить о них как о некоем синтетическом феномене было предложено участникам второй секции чтений.

Первый докладчик секции, генеральный директор Института «Ленгипрогор», руководитель экспертного совета по общественным пространствам Гильдии управляющих и девелоперов, президент Ассоциации градостроителей **Наталья Александровна Трунова** рассказала об опыте реорганизации общественных пространств в Пскове.

Наталья Трунова с 2010 по 2016 год работала в администрации Псковской области на позиции руководителя комитета по инвестициям в туризм и пространственному развитию, а до этого 16 лет жила в городе Мирном Республики Саха. Это моногород с прекрасным благоустройством, но скудной городской средой. И как раз размышления о том, как можно влить жизнь в моногорода послужило выбором ее профессионализации. Мирный — прекрасно спроектированный

советскими строительными предприятиями город, и он достойно в таком состоянии поддерживается разными кампаниями администрации. Однако активная и творческая молодежь, достигнув совершеннолетия, старается сказать «большое спасибо» любимому городу и уехать. Это и есть тотальная проблема моногородов, а не их «благоустройство».

В 2010 году Наталья Трунова перешла на работу в администрацию Псковской области, на позицию руководителя Комитета по инвестициям в туризм и пространственному развитию. Псков — прекрасный исторический город, но возможно ли действительно реализовать крупный масштабный проект в городе с населением в 200 тыс. человек? Вообще, города по 200–500 тыс. человек наиболее приспособлены для жизни людей. Мегаполис — это перспективно, там больше возможностей, больше разнообразия, но его минусы тоже вполне очевидны: это и экология, и транспортные издержки, и сложное пространство, которое не всегда поддерживает психоэмоциональное состояние человека в позитивном восприятии. Малые города более комфортны для семейных людей, которые не столько озабочены карьерой, сколько хотят просто жить.

Псков находится близко к Европе: 285 километров от Риги и чуть больше 300 километров от Таллина. Люди много ездят, видят города, в том числе небольшие типа Тарту, где городская среда на порядок лучше, имеют возможность сравнивать постоянно. Всегда был бедным, депрессивным городом — даже в лучшие годы бюджет Пскова около 4 млрд рублей; бюджет Псковской области — порядка 21 млрд. По сравнению с бюджетом Москвы это практически ничто.

В пиковые года посещение одних только новогодних праздников в Таллине достигало 100 тыс. человек. Это большой показатель. Количество посещений Пскова достигало за весь 2010 год — 200 тыс. человек, несмотря на то что в городе сосредоточено более полусотни памятников федерального значения (знаменитый Псковский Кремль, первое кольцо крепостной стены, Мирожский монастырь со знаменитыми фресками, являющийся объектом ЮНЕСКО и т. д.).

Городские общественные пространства выглядят абсолютно по-советски. Золотая сельская набережная была сделана к 2010 году на деньги частных инвесторов.

Проект, начатый в 2011 году Комитетом по инвестициям в туризм и пространственному развитию, исходил из тезиса о том, что развитие общественных пространств влияет на качество экономической жизни города.

Исторический центр практически выпадает из зоны инвестиционной активности, поскольку, с одной стороны, много законодательных ограничений, а с другой — нет политической воли, чтобы что-то в центре менять. Инвесторы предпочитают строить свои торговые центры, жилье и т. д. в чистом поле. Одной из задач проекта было привлечь бизнес в центр.

В то время только начиналась федеральная программа развития внутреннего и выездного туризма. Комитет поставил себе цель перейти от культурно-познавательного туризма к городскому, в котором важны не конкретные объекты и не проезд на автобусе или машине по отдельным достопримечательностям, но само пребывание в городе. Была сделана попытка сформировать новый образ жизни для горожан.

Были реконструированы береговая линия набережной реки Великой, набережная реки Пскова с двух сторон, создан детский парк и т. д. Очень важно, что при реконструкции общественных пространств учитывались отраслевые программы других ведомств. Театр сейчас выглядит совершенно иначе, чем в 2010 году, — он шел по программе модернизации объектов культуры. Комитет стремился усилить этот эффект за счет закрытия улиц от транспорта. Финансирование велось от 8 млрд рублей. Это практически 25% от бюджета. Внебюджетные источники — 71%.

Изменение общественные пространства меняет и культуру потребления. Когда вы правильно реконструируете и создаете прибыльные места для бизнеса, у вас появляется и другого типа бизнес. Когда команда А. А. Турчака пришла в Псков, все очень боялись и говорили: «Питерский бизнес начнет все застраивать в нашем маленьком городе...» Но ни питерскому,

ни московскому строительному бизнесу такие города, как Псков, не интересны и не будут интересны еще долгое время, поскольку цена ошибки в маленьком городе в 100 раз выше, чем в большой Москве. В Питере уже 50:50, там уже надо более сложно просчитывать. В Пскове, если вы ошиблись с прогнозом по отношению к тому или иному объекту, вы — банкрот. Поэтому приходится работать только с местным бизнесом, а это определенная культура коммуникации, поскольку у нашего бизнеса, особенно регионального, тотальное недоверие по отношению к власти — не важно, к какой.

В следующем году будет Чемпионат мира по футболу. Сделать что-то в сфере реконструкции общественных пространств невозможно, разве что кадки с цветами повесить и назвать это благоустройством. Потому что нормально подготовить проектно-сметную документацию — это год, а построить крупный объект — это два года. Но благодаря таким крупным проектам можно повысить уровень культурной коммуникации региональных управленческих кадров. Заезжий человек из Петербурга здесь не может сделать ничего. Поэтому команду Комитета приходилось прогонять через такой постоянный коммуникативный тренинг.

Второй докладчик, директор Центра исследования экономики и культуры, городского развития и креативных индустрий экономического факультета Московского государственного университета **Сергей Александрович Капков**, поделился опытом преобразования московских общественных пространств в 2011–2015 году, когда он занимал посты директора Парка Горького, а затем руководителя Департамента культуры Правительства Москвы.

Об изменениях в своей жизни, об изменениях в стране, о том, благополучна ли страна, каждый человек судит по месту, где живет. Изменить страну в лучшую сторону можно только через изменение городов, поселков, то есть мест, где люди живут, рожают детей, отдают их в школу. Изменение городской среды — необходимый шаг к формированию новой модели поведения.

Парк Горького был пилотным проектом изменения городской среды в Москве, когда команда Собянина сменила команду Лужкова. После того как Парк Горького был первично благоустроен, буквально за пять месяцев, реорганизация продолжилась и в других местах: в парке Садовники, саду Эрмитаж и т. д. Когда «парковая революция» произошла, стало понятно, что парки — важная составляющая городского пространства.

Появились первые пилотные проекты, которые возможно было реализовать без большой потери для транспортной системы Москвы и жителей близлежащих районов. Например, Крымская набережная — это была улично-дорожная сеть. Летом там продавали картины, а зимой выставляли комплекс жилищно-коммунального хозяйства, и набережная фактически не работала или была загружена транспортом, свозящего снег с центрального округа. Поэтому было принято решение сделать ее пешеходной, продлить ее до парка Горького, до Пушкинской набережной. В последующем должен появиться пешеходный мост от Крымской набережной до «Красного октября». Этот большой и интересный маршрут можно будет назвать музейным кварталом, так как от Музея современного искусства «Гараж» вы фактически сможете пройти до Новой Третьяковки, до Дома художника, до ГМИИ им. А. С. Пушкина, перейдя на ту сторону по мосту пройти до Третьяковской галереи в Лаврушинском переулке. И в городе становится тише, когда появляется больше зелени. На сегодняшний момент, по всем социологическим опросам, 50% москвичей считают парк любимым местом отдыха. Это достаточно закономерно уже сейчас, когда парки благоустроены, и в силу того, что Москва — это большой, шумный, в чем-то даже агрессивный город. А парк — тихое место внутри города, которое позволяет снизить скорость жизни в столице.

Сергей Капков перечислил несколько принципов, позволяющих успешно работать с любыми общественными пространствами, будь то парк, пешеходная улица, пешеходная зона, бульвар.

Первое, с чего надо начинать, — открытость и постоянная коммуникация с обществом, постоянные опросы и диалог о том, чего хотят люди именно на этом месте?

Второе — креативность, умение мыслить нестандартно в заданных обстоятельствах. Строительство происходит не в поле, а в городе; большинство городов исторические. Любая попытка что-то изменить сталкивается с тем, что есть люди, которые привыкли к этому месту, считают его своим и любимым. Оно может не нравиться проектировщику, но у любого места в любом городе есть приверженцы, иногда даже фанаты. С ними важно разговаривать и объяснять, что они получают благодаря переменам.

Третье — способность объединять необъединимое на основе принципа «Выиграл — выиграл». Доверие и предоставление возможности хорошим людям делать хороший продукт и работа с правильными по духу людьми. Это основная вещь, потому что любое общественное пространство делается для людей и делается людьми.

Четвертое — внутренняя свобода и отсутствие зависимости от денег. Идея всегда важнее денег. Кризис — это не когда у вас нет денег, а когда у вас нет идей. Если будут идеи, то и деньги, и союзников, и вы много кого найдете в помощь.

Пятое — скорость принятия решения. В России все нужно делать быстро, чтобы не запретили, не отменили... или пока не наступила осень, не пошел снег. Надо все успеть быстро, чтобы цели не отодвинули на три метра вправо или влево.

Шестое — надо относиться самокритично к тому, что делаешь. Также надо относиться к тому, что делаешь, с самоиронией.

Мир вокруг нас невозможно изменить только благоустройством. Надо включаться в инфраструктурные вещи тоже. Если у тебя есть бюджет, есть программа, то ты уже реализуешь, у тебя есть полномочия. Дальше в этой ситуации тебе не нужны помощники. Дальше ты общаешься только с людьми, которые будут пользоваться этой территорией, и они могут изме-

нить твою цель на три метра, на четыре, а не сверху. Иначе ты окажешься между кузницей и наковальней.

Третий докладчик секции, генеральный директор АО ВДНХ **Екатерина Владимировна Проничева** представила проекты преобразования крупнейшей выставочной территории Москвы.

Екатерина Проничева начинала свою работу в Правительстве Москвы в команде Сергея Капкова. Участники этой команды перед началом новых проектов, при начале реконструкции парков или иных общественных пространств всегда задавались вопросами о том, что заложить, зачем это делать, есть ли смысл в этом.

К 2015 году, когда Екатерина Проничева стала генеральным директором ВДНХ, это был сформировавшийся архитектурный ансамбль и планировочная структура. ВДНХ был феноменальным социальным проектом конца 1920-х — начала 1930-х годов. Эти советские парки культуры и отдыха были именно теми общественными пространствами, о которых сейчас много говорят. Очевидно, что они были излишне политизированы, но если посмотреть на их структуру, они были запроектированы и запланированы на образование, просвещение и объединение людей.

Для новой команды было важно понять суть: зачем это придумывалось, зачем это проектировалось, зачем это планировалось, как в современных условиях в этом можно жить.

Первым этапом работы над ВДНХ была концепция, стратегический план развития. К 2015 году ансамбль посещало около 18 млн человек. Вопрос стоял в том, какой была цель посещения. Была существующая константа, коммерческая часть, выставочные павильоны, куда люди приходят, чтобы посмотреть или поучаствовать на каких-нибудь выставочных коммерческих мероприятиях. Люди приезжали, чтобы приобрести товары народного потребления, а также принять участие в разных сложных по содержанию и в основном коммерческих мероприятиях. Парк аттракционов с устаревшими, списанными аттракционами эксплуатировался без

всякого технического надзора, но целью многих посетителей был в том числе и подобный опыт. Были также люди (как правило, пожилого возраста), которые приходили туда пить дешевое вино. То есть в основном ВДНХ представляла собой большой рынок в исторических павильонах.

Нужно было изменить цель и состояние людей, которые туда приходили. Это удалось. За время работы над проектом поменялась его аудитория. Поменялся возрастной состав — сейчас это в основном молодые родители с детьми, «представители активного жизненного возраста», который приходит для того, чтобы вместе с семьей содержательно провести время: сходить на выставку, на лекцию, на каток или поучаствовать в мероприятиях.

Тематически территория ВДНХ была разделена по целям посещения на семь разных парков.

Была центральная часть — это вход-памятник, задача развития которого — спасти и принести туда новую жизнь. Это выставочные павильоны, которые в соответствии со своей исходной структурой используются как музейные пространства. И за этот период прошло уже более 30 выставок. Для уже существующих территорий в планировке была придумана новая функция.

Сейчас проектируется Парк будущего, своего рода образ Москвы будущего. Парк основан не только на технологических аттракционах, это умный город, который расскажет о внедрении новых технологий в жизнь — не демонстрацией работы механизмов, как рассказывают на выставках в Политехническом музее, а языком развлечения.

На месте бывшего животноводческого городка создается Парк ремесел с общественными мастерскими — столярными, стеклотрувными, гончарными и т. д., где каждый желающий может послушать интересные лекции про технологии, попробовать что-то сделать своими руками и унести это домой.

Городская ферма — это место, где городской ребенок может не просто увидеть корову или козу, но и получить навыки ра-

боты на ферме. Здесь ухаживают за животными, выращивают овощи и фрукты, собирают урожай. А раньше там была просто свалка.

Парк знаний — большой образовательный проект, который состоит из нескольких частей. Это место дополнительного образования, где люди разных возрастных категорий могут получить новое знание и новую специализацию.

Ландшафтный парк — основная парковая территория, которую окружают пруды, удобное пространство для отдыха и общения с природой — то, для чего классически парк предназначен. Сегмент природы в большом городском пространстве.

Не только ВДНХ, но и территорию начали обживать резиденты. Появился филиал Политехнического музея с прекрасной экспозицией «Россия делает сама». А вскоре появится Музей Востока со своими экспозициями.

ВДНХ начала активно сотрудничать с международными партнерами. С лондонским культурным центром Barbican организована выставка, которая знакомит посетителей ВДНХ с главными именами мировой анимации — от первых экспериментов до лидеров новой волны анимационного артхауса. Вместе с Политехническим музеем сделан проект, посвященный космосу, который с огромным успехом был показан в Музее науки в Лондоне.

Развивается сотрудничество со многими региональными музеями — создание такого музейного городка с большим количеством выставочных площадей помогает в том числе показывать абсолютно уникальные и удивительные коллекции региональных музеев.

При этом важно, что посетители не считают, что они пришли в музей, — они пришли в ВДНХ на выставку, а это вызывает совсем другие эмоции, чем скучные музейные экспозиции. Люди думают, что с ними будут говорить на другом языке, более интересном, понятном и доступном. И это действительно

привлекает. Если до 2014 года ВДНХ посещало 17–18 млн человек в год, то сейчас — 24–25 млн.

Четвертый спикер, директор Института экономики транспорта и транспортной политики НИУ ВШЭ **Михаил Яковлевич Блинкин** поделился своим видением проблемы общественных пространств «с колокольни транспортного планировщика», поскольку транспортная система — тоже особое общественное пространство, которое, хотим мы этого или нет, сильно влияет на нашу жизнь.

В 1990 году А. Э. Гутнов и В. Л. Глазычев в книге «Мир архитектуры: лицо города» справедливо отметили, что «никто не собирается принижать роль транспорта в современном городе, но свергнуть его с пьедестала, отвергнуть незаконное притязание на роль определяющего фактора в градостроительном решении жизненно необходимо». В. Л. Глазычев употребил слово «градостроительство», которое вообще-то не любил (это слово советское, в русских учебниках до 1918 года оно не встречается вообще). Приведенную цитату Михаил Блинкин назвал уникальным случаем точнейшего долгосрочного форсайда.

В 1990-е годы коллизия городов и автомобилей стала кардинальным образом меняться. «Век Форда», начавшийся в 1908 году, закончился в последнее десятилетие XX столетия. Сегодня транспортные системы перестают быть доминирующим фактором планировки города.

Учебники говорят: «век Форда–Мозеса». Форд создал черный автомобиль, а Мозес был «главным строителем» Нью-Йорка после Второй мировой войны и активно занимался сооружением скоростных магистралей. На протяжении «века Форда–Мозеса» количество автомобилей росло, росло и росло.

Когда советских ученых стали пускать за границу, рассказал Михаил Блинкин, в 1992 году он приехал в Милан, где приходилось 700 автомобилей на 1000 жителей — это выглядело ужасно. Сейчас в Милане их меньше 400 на 1000 и прогнозируется дальнейшее снижение этого количества в ближайшие годы. Это уже объективная реальность, а не гипотеза. Когда

машин было 500–700 на каждую тысячу человек, они определяли планировочные параметры города и не удивительно, что они превращали общественные пространства в лежбища кусков железа.

На этом фоне своеобразно складывается отечественная картина. До 1990 года в России было 60 автомобилей на 1000 жителей. Сейчас мы обогнали Милан, и никто не знает, что будет дальше. Русский человек упрям, он получил автомобиль очень поздно, потому что практически мы все за редкими исключениями — автомобилисты в первом поколении. А для автомобилистов первого поколения автомобиль — «свет в окошке».

Везде, от Владивостока до Калининграда, любой градоначальник мечтает о том, что построит развязку на перекрестке. Любой без исключения, даже тот, кто на посту недолго. Что происходит на развязке? Их ломают, потому что развязка — это пересечение двух магистральных дорог. Как говорят ученые, для города это способ (очень дорогой) перенести точку затора на 300 метров. Это абсолютная норма даже в городах, где автомобилей больше, чем в Москве. Это гуманная концепция, которая превращает железные лежбища в общественные пространства. С мобильностью все в порядке, это не мобильность убивается, а городское пространство освобождается. Что можно сказать хорошего о современной московской политике — автомобильных лежбищ стало меньше, появились пешеходные улицы. В Бостоне, где когда-то через весь город проходила грандиозная эстакада, 80 тыс. автомобилей в сутки, сейчас автомобили убрали под землю, а на поверхности теперь зелень, общественное пространство.

В веке чего мы сейчас живем? За всю историю человечества было три транспортных парадигмы, а сейчас формируется четвертая.

Первая — архаическая парадигма, существующая от сотворения мира. Тележка, которой управляет профессиональный перевозчик, например, Харон, которому заплатить надо было (чартерных рейсов он не производил).

Вторая — то, что мы называем *rent a car*, *car sharing*, перевозки по заказу, — появилась на рубеже Средневековья и Нового времени, в середине XVII века, когда Николя Саваж организовал контору по найму четырехместных пассажирских карет (фиакров). И в это же время, в 1661 году, написано великое письмо Паскаля герцогу де Роанне с идеей регулярного общественного транспорта. Цена 5 су за проезд казалась мне очень низкой, но коллеги — историки экономики объяснили мне, что по нашим деньгам это примерно 10 евро, то есть это белый транспорт для чистых людей. В лошадиную эпоху в самом богатом городе на 1000 человек приходилось в лучшем случае 40 выездов. 110 лет назад произошел третий слом.

Революция Форда была в том, что выездов может быть не 10, а сначала 100. Сейчас в Нью-Йорке 900 автомобилей на 1000 жителей. Мечта Форда: все едут.

В 2010-е мы переходим в новую эпоху. Новая цифровая мобильность более общественна и более индивидуальна, а мобильность Форда более гальванизационная, то есть это фактически боковая ветвь эволюции, мы ее прошли — и все.

Итак, есть небольшие места, свободные от автомобилей. Есть классический *urban free way* — пространство, где пешеходов быть не должно. И огромное пространство, где живут и люди, и автомобили по общим правилам, там хозяин — человек. Автомобиль должен перемещаться не более чем в десять раз быстрее пешехода (то есть со скоростью не выше 30 миль в час). Наши совмещенные пространства типа Садового кольца или Ленинского проспекта — это воспоминания о планировках эры Муссолини–Сталина. Выходить из этого непросто.

Революция начинается со слов *No representation without taxation* («Никакого представительства без налогообложения»). Московский автомобилист в некоторых вопросах вообще не должен иметь права голоса, потому что все горожане своими деньгами (общие налоги, акцизы на нефтепродукты, транспортный налог, платежи за парковку) оплачивают 20% того, что московский бюджет тратит на автомобильное благо-

устройство города. Потребитель (автомобилист) не платит — никакой регуляции спроса и предложения не происходит. Какой смысл спрашивать у 4 млн московских автомобилистов, нравится им платить за парковку, нравятся ли им обособленные полосы и т. п.? Пусть сначала за это пространство заплатят, а потом можно будет решать, какой дележ московского пространства справедливый, а какой нет.

Мораль простая: эпоха Форда, когда автомобиль доминировал в городском пространстве, кончилась.

Последний докладчик второй секции, начальник управления городской среды Фонда «Сколково» **Ольга Борисовна Кизина** познакомила участников чтений с тем, как общественная среда развивается в инновационном центре «Сколково».

«Сколково» — уникальный городской проект. Это не город, это городская инициатива. Здесь есть лаборатории, технопарки, институты, жилые комплексы. Как превратить эту функционально спроектированную территорию в удобное и привлекательное место для людей, которые там живут, едят, спят, проводят свое личное время? Понятный инструмент очеловечивания территории — это наделение ее чертами города.

В городах с историей можно увидеть памятники известным людям, которые там родились, жили, работали, а у новых городов этого пока нет. Но рядом со «Сколково» было найдено захоронение Казимира Малевича — и это хороший маркетинговый ход, когда местность начинает ассоциироваться с образом определенной яркой личности.

Важно показать публике, что «Сколково» это не просто место, где творятся инновации, а место, где можно провести досуг. Чтобы привлечь новых людей, управление городской среды стремится проводить как можно больше разных мероприятий, организует экскурсии. Заметным событием стал однодневный джазовый фестиваль.

На территории создаются арт-объекты, которые помогают «вписать» людей в пространство. Любопытство — важнейший

ресурс развития территории. Приезжие охотно все рассматривают и фотографируются на фоне необычных фигур и конструкций, и организаторы подсказывают, где это можно сделать. Арт-объекты приглашают гостей к интеракции.

«Сколково» — территория таланта, науки, открытий. Это тренд. Культурные мероприятия не уменьшают роль науки и техники, а расширяют аудиторию и контекст восприятия — наука может быть веселой, такой entertainment-science.

Продвижение принципов здорового образа жизни — эко-тренд, также важный для целевой аудитории, которую составляют молодые люди с высшим образованием, мобильные, заинтересованные в «Сколково» не просто как в месте работы и заработка, а как в месте, где будет интересно жить и где можно полностью творчески реализоваться.

СЕКЦИЯ 3

СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ГОРОДА: ДОВЕРИЕ, СООБЩЕСТВО И ПРОСТРАНСТВО

Ряд популярных урбанистских концепций основываются на идее того, что «правильно» спроектированное городское пространство должно создавать «правильные» отношения между людьми. То есть социальный капитал, доверие, солидарность и локальные сообщества рассматриваются как производные от своевременных решений компетентных проектировщиков. Так ли это? Едва ли перечисление отдельных «историй успеха» (которые иногда выдаются за исследовательские кейсы) можно признать убедительными доказательствами подобной взаимосвязи. Чаще верно как раз обратное — архитектура социальных отношений между горожанами, расстановка сил в социальном пространстве и хореография повседневных практик становятся причиной того, что одни «новые пространства» принимаются, а другие — нет.

Как все же связаны между собой социальный капитал и городское развитие, общественные пространства и доверие к городу, городские сообщества и то, что за них выдается в политических либо маркетинговых целях? Эти вопросы были поставлены перед участниками третьей дискуссии Пярых Глазычевских чтений.

Модератор секции, декан факультета социальных наук МВШСЭН, директор Центра социологических исследований **Виктор Семенович Вахштайн** привел данные исследования, проведенного в 2016 году и посвященного тому, чему доверяют и не доверяют жители больших российских городов. Оно показывает, что на первое место в «рейтинге ненависти» вышли городские власти. Уровень доверия к городским властям стремительно падает и в региональных центрах, и даже в относительно благополучных городах, таких как Москва и Казань, где обсуждение общественных пространств и благоустройства города, направленного на то, чтобы люди выходили, общались, создавали новые типы социальных отношений, демонстрирует заботу властей о горожанах.

Уровень недоверия к городским властям напрямую связан с социальным капиталом. Социальный капитал — количественное соотношение ваших сильных и слабых связей. Если у вас более 20 друзей, то вероятность того, что вы считаете своего мэра некомпетентным, существенно возрастает. Характерно, что в 2013–2014 году (пик преобразований общественных пространств) произошел существенный скачок социального капитала. Различные опросы зафиксировали рост межличностного доверия, как в крупных городах, так и в малых. Одновременно зафиксировано падение доверия ко всем формальным институтам, причем к городским властям доверие упало значительно больше, чем даже к системе здравоохранения. Когда происходит рост социального капитала, межличностное доверие растет. Доверие же к тем самым городским властям, которые инициируют создание общественных пространств для формирования социального капитала, стабильно падает. На первый взгляд, можно сказать, что городские власти, которые инициируют создание общественных пространств вроде Парка Горького, выполняют функцию основного союзника собственных могильщиков.

Власть создает общественные пространства, которые работают как генераторы социального капитала, социальный капитал растет — и власть закидывают тухлыми яйцами. Вопрос: следует ли так убежденно воспроизводить клише о том, что

правильно спроектированное общественное пространство создает правильное отношение между людьми? Данные этого не подтверждают.

Зато циркулирует большое количество success stories, как в таком-то регионе было сделано то-то и то-то, благодаря чему люди стали лучше ладить друг с другом. Одна из таких success stories — город Сисайд (Seaside) во Флориде, который строился вокруг идеи нового урбанизма.

Что говорил американский дизайнер Норман Б. Геддес? Мы мечтали о скорости, когда у автомобилиста, проезжающего через город, будет не больше поводов остановиться, чем у летчика, который пролетает над ним на самолете. Мечтали о скорости, а получили пробки, мечтали о собственном участке, а получили утопанный газон возле дома. Мечтали о собственной жизни, а получили аутичное существование в небоскребе, в офисном пространстве. Давайте же спроектируем настоящее общественное пространство, спроектируем город-утопию, в котором люди будут общаться друг с другом, будут доверять друг другу, в котором будут формироваться правильные социальные связи, кооперативные, солидарные. Город был спроектирован.

Виктор Вахштайн продемонстрировал серию слайдов с изображением города, где можно увидеть, что в нем заметно урезаны в правах автомобилисты, значительную часть территории составляют общественные пространства, сам город выглядит как реализация новой американской мечты, как город, построенный под идеологию социального капитала.

На слайдах — кадры из фильма «Шоу Трумана». Так получилось, что когда Питер Уир, режиссер фильма «Шоу Трумана» искал самый фальшивый, самый противоестественный, самый наигранный город, выражающий все то, что американцы ненавидят в самих себе, то есть абсолютную фальшь в отношениях с другими людьми, он долго не мог найти подходящее пространство. Его супруга выписывала архитектурные журналы, и она показала ему номер, на обложке которого были изображены Элизабет Платер-Зайбек и Андреас Дуэни — авторы

манифеста нового урбанизма, новой утопии социальных отношений. Выбор стал очевиден, ничего более идеально фальшивого нельзя было и придумать.

Почему в какой-то момент город, который был спроектирован как пространство формирования правильных социальных отношений, оказался самым фальшивым городом в Соединенных Штатах? Сегодня уже никто не вспоминает о Сисайде как о success story, он превратился в гетто богатых, которые с подозрением и ненавистью относятся к своим соседям, хотя город был спроектирован для того, чтобы они все вместе выпивали и жарили барбекю.

Андреаса Дуэни и Элизабет Платер-Зайбек можно назвать героями современной градостроительной политики, потому что на их примере легко описать три стадии эволюции данной политики.

Первая стадия — совершается прорывной проект, возрождается Парк Горького, ВДНХ превращается в пространство общения и т. п. На второй стадии, которую фиксируют интервью, уже другие форматы высказываний: «Эйфелева башня сначала тоже всем не нравилась, а теперь Париж невозможно помыслить без Эйфелевой башни». Хотя великие французские писатели предпочитали ужинать в Эйфелевой башне, потому что это единственное место, из которого ее не видно, но Парк Горького терпят. Третья стадия, когда фраза «Они привыкнут» уже не может быть достаточным оправданием, потому что закат «хипстерского урбанизма» в Москве для всех очевиден. Тогда говорят: «Такой у нас народ, ничего с ним нельзя сделать, парк можно построить, деревья можно посадить, цветы в кадках, но все равно нас не поймут». Причем то, что «народ у нас быдло» — это не чисто российский троп, в западных интервью это звучит еще смешнее: «Наш народ испорчен аутизмом и этим отвратительным американским индивидуализмом, просто они не понимают, как важно находиться в отношениях с другими людьми».

Если бы действительно общественные пространства, проектируемые в городах, оказывали хоть какое-то влияние на рост

социального капитала, заключил Виктор Вахштайн, но это не так. Скорее, все наоборот. Структура социальных связей определяет то, будет ли создано общественное пространство. Таким образом, вопрос, как выстроены именно социальные отношения, первичен по отношению к вопросу о том, как выстроено пространство, потому что будет ли вообще этот город существовать, зависит от того, кто, как и с кем проводит время в этом городе.

Директор Центра прикладных исследований Европейского университета в Санкт-Петербурге **Олег Вячеславович Паченков** и старший научный сотрудник исследовательского центра «Res Publica» Европейского университета в Санкт-Петербурге, профессор МВШСЭН **Дарья Владимировна Димке** поделились наблюдениями и выводами, сделанными в ходе проекта партиципаторного бюджетирования, который в разных формах реализуется в городах России. В основе партиципаторного бюджетирования лежит простая идея: жителям города предоставляется возможность самостоятельно решить, как будет потрачена часть бюджета, которую они в качестве налогоплательщиков уже создали. Это механизм прямой демократии.

Почему управление городскими площадками, осуществляемое чиновниками как муниципального, так и федерального уровня вызывает так много недоумений и вопросов у жителей? Это можно объяснить, сказала **Дарья Димке**, тем, как чиновники воспринимают городское пространство.

У нас очень большая страна с очень разными муниципалитетами. Они различаются по экономическому положению и по тому, как видят собственную стратегию развития. Но есть нечто, которое большинство муниципалитетов объединяет.

Типовая ситуация для российских муниципалитетов следующая — сначала строится детская площадка, через три года площадку сносят, а на ее месте появляется парковка. Сначала закладывается сквер, через пять лет все убирается, на этом месте появляется что-то еще. Очевидно, что планы одного департамента противоречат планам другого.

Вторая история также связана с особенностями того, как чиновники ведут разделение городского пространства. Если первая история характерна для муниципалитетов по всей России, то вторая — для федерального уровня. Имеется сквер, но в сквере не асфальтированы дорожки, не починена детская площадка и вообще страшно, потому что фонари не горят. Ура, дождались, фонари наконец-то проверяют! Потом и детская площадка чинится — но фонари уже разбиты, сгорели, испарились. А когда проложили асфальтовые дорожки, то детской площадки не стало. Как же это получается, в чем проблема? Это важный сюжет, потому что мы все время чего-то не понимаем и пользуемся аксиомой — если у нас есть правильное пространство, то появятся правильные жители.

Строится все следующим образом. Большинство муниципалитетов получает средства через межбюджетные трансферты, они идут сверху, вертикально — условно говоря, департамент, отвечающий за культуру, получает деньги. Департамент, отвечающий за земледелие, будет делать точно так же. Друг с другом они не связаны, это отдельные структуры с отдельным финансированием. Городского пространства в глазах чиновника нет как такового, это классическое плавание без курса. Единственный, кто в итоге сшивает это совершенно разное восприятие во что-то общее и не дает всему рассыпаться, это финансист, потому что у него есть понимание, что если мы у одного департамента отберем, а другому дадим, то здесь увеличится, а там убавится. Ему приходится видеть некую общую картину. То есть характерно, что скрепляет разные действия департаментов не конкретная потребность той же детской площадки, а абстрактная категория денег.

Партиципаторное бюджетирование помогло бы избежать подобных ситуаций. Это проект просвещенческий, отметил **Олег Паченков**, его ценность не только в том, что он позволяет реализовать интересные идеи самих горожан, но и дает им возможность приобрести новые навыки — навык общения друг с другом, навык использования «права на город», о котором многие говорят, но забывают, что это право коллективное, а не индивидуальное. Навык, напоминающий, что за правом

стоит еще и ответственность, о которой часто забывают получить право.

Чиновники видят город через свою ведомственную «линзу», целостного города для них нет. В то же время есть жители, которые знают город, видят свой двор, понимают, что тут есть и зеленые насаждения, и электросети, то есть они способны сшить все это в единый узор.

В Петербурге была такая история. В 1925–1926 году был создан Палевский жилмассив как первый проект «города-сада» в СССР. В 1990-е этот «город-сад» пришел в плачевное состояние, и появились девелоперы, которые сказали: кому нужно это старье в центре города? Нужно его снести и построить красивые 20-этажные дома, обеспечив, наконец, население квадратными метрами. Оказалось, что жители не хотят, чтобы их спасали, они создали сообщество и оказали достойный отпор девелоперам. В исходном проекте «город-сад» выглядел как два незамкнутых каре, смотрящих друг на друга. То сообщество, которое сформировалось, провело собственное исследование и выяснило, что проект не был закончен — не хватило одной детали, когда его строили в 1920-е годы: каре должны были закрывать забор и решетки. Почему-то их не построили, возможно, не было денег или металла. И первое, что сделали наши современники, — нашли деньги и по эскизам построили недостающие элементы. Казалось бы, активные горожане — это те, кто может сшить разорванное пространство. Но получается, что они превращают пространство города в такое же лоскутное одеяло, только лоскуты шьются по другому принципу.

Люди, связанные не отраслевыми, а партикулярными интересами, создают не public good, а particular good, воспринимаемый внутри некоего сообщества. Это классический пример определенного типа социального капитала, который называется founding, ограничивающий замкнутый социальный капитал, который очень силен внутри определенной группы, но никак не предполагает готовности к общению с другими группами.

Дает ли социальный капитал подумать о совершенно другой модели, о модели устройства не на основе сообществ? Как существует сообщество реальных людей, которые привязаны к реальной конкретной территории?

Есть два дискурса. Первый — просить: мы приходим, понимаем, что власть может нам что-то дать, но скорее всего не даст, но, может быть, если сильно попросить, то что-нибудь произойдет. Второй — требовать, это чаще уже общественные движения и некоммерческие организации: власть, понятно, нам ничего не даст, но, может быть, если мы нажмем, что-нибудь произойдет.

Ни один из этих дискурсов вообще не предполагает потребности договариваться, потому что в принципе не предполагает партнерства. Поэтому очень важно дать возможность этому языку говорения и договора как-то возникнуть; другой вопрос, как это сделать и возможно ли это вообще.

Последний доклад научного сотрудника Международного центра современной социологической теории МВШСЭН **Павла Михайловича Степанцова** был посвящен социальному капиталу, доверию и безопасности в городской среде.

Отношения доверия — фундамент социальной составляющей культурной среды города. Они бывают двух типов. Первый — сетевые связи, основанные на отношениях межличностного доверия. Например, Паша знает Дашу, Даша знает Пашу, они более или менее доверяют друг другу, и если Даша попросит Пашу помочь, он это сделает, а если он ее не знает — помогать не будет.

Второй тип — локально-территориальные связи, основанные на отношениях обобщенного доверия. У каждого жителя города есть примерный образ, кто в каком месте живет, и на основании этих образов формируется представление о безопасности на той или иной территории.

Опрос, насколько хорошо москвичи знают своих соседей, показывает, что более 40% не знают соседей даже по лестничной площадке, не узнают в лицо.

Или вот опрос «Как далеко вы бы отпустили своего ребенка гулять?». Понятно, что более половины москвичей готовы отпустить своего ребенка гулять во дворе — двор родитель может контролировать. Но по району уже в два раза реже, чем в центр города. Центр воспринимается как более безопасная территория, несмотря на то, что район ближе и вроде бы там больше знакомых людей. Интересно, что субъективное восприятие безопасности никак не связано с уровнем объективной безопасности, например, интенсивностью преступлений на единицу территории, но именно субъективным восприятием человек руководствуется, когда отпускает детей одних или распределяет собственное свободное время. Субъективное восприятие безопасности территории — один из ключевых факторов, определяющих частоту ее использования в рекреационных целях.

По данным исследования «Механика Москвы», жители города на 35% чаще готовы проводить свободное время на территории своих районов, если считают ее безопасной — независимо от уровня развития культурной и развлекательной инфраструктуры.

На данный момент только 28% населения Москвы считает безопасным находиться на территории района в темное время суток и лишь 19% готовы отпустить ребенка гулять по району вечером.

Данные опросов позволяют составить карту, как распределяется обобщенное доверие, чувство безопасности города Москвы. Ничего удивительного, что выделяются центр, запад, юго-запад. Чем ближе к окраине города, за исключением запада, тем территория воспринимается как более опасная. Если говорить про связь статистическую, то чувство безопасности повышает вероятность использования городских территорий на 35%.

Социальный капитал — то, что в принципе объясняет все и при этом не объясняет ничего. Социальный капитал, в первую очередь «слабые связи», является триггером в культурном участии. Это значит, что досуговая жизнь и досуговые

практики и участие в культурной жизни Москвы сильно связаны с тем, есть ли у вас там компания, с которым вы можете провести свободное время. Более четверти посещений учреждений культуры (и не только) происходит в компании. С ростом слабых связей растет вероятность того, что люди придут в свободное время использовать территорию центра или района. Вопрос к тому, где же они будут проводить свободное время? Здесь, кроме чувства безопасности важную роль играет распределение по городу социальных связей. Если человек живет в Бутово, а его друг в Алтуфьево, скорее всего, они встретятся не в Бутово и не в Алтуфьево, а в центре. Чем больше ваших связей находится за пределами вашего района, тем больше вероятность, что вы приедете в центр города.

К чему же это приводит? Это приводит к неожиданному результату, что дневное население центра Москвы значительно превышает ночное. Почему? Потому что в принципе повышение дневного населения, перегрузка центральных районов за счет приезда других людей приводит к усилению чувства небезопасности этого района среди местных жителей.

Один из ключевых кейсов — совершенно разные эффекты от обустройства парков. Если говорить не про Парк Горького, а про небольшие парки, находящиеся в центре и на окраинах, они совершенно по-разному работают для центральных жителей и жителей за пределами центра. Что происходит с парком за пределами центра? Люди, которые живут за пределами центра, для которых создали этот парк, гораздо чаще воспринимают его как пространство безопасности, в отличие от территории своего района. Более того, можно даже видеть, как со временем благоустройства растет чувство безопасности на территории района.

Возникают два совершенно разных типа эффектов. За пределами центра благоустройство парка позитивно влияет на его использование местными жителями. Это индуцирует включение в культурную жизнь доступных практик для населения, которое живет на территории района и ранее было исключено из культурной жизни. В первую очередь это люди

пенсионного возраста и женщины с детьми дошкольного возраста.

Наоборот, благоустройство парка в центре города приводит к тому, что он становится точкой притяжения людей, которые приезжают туда проводить свободное время из других районов. Но у тех, кто там рядом живет, эти условно «понаехавшие» вызывают чувство небезопасности, и сам парк становится главной небезопасностью.

* * *

Завершая конференцию, **Виктор Вахштайн** высказал желание, чтобы участники постарались выработать общий понятийный аппарат.

Из тех докладов, которые в этот день прозвучали на чтениях, потребность в создании какого-то хотя бы минимально общего языка совершенно очевидна. Даже не между теми, кто делает проекты, кто делает пространства, и теми, кто все это изучает, а хотя бы на уровне того, чтобы в одни и те же слова вкладывались одни и те же смыслы. Пусть таких слов будет сначала всего пять-шесть. Это важная задача, потому что она отсекает шум от сигналов. Если эволюция Глазычевских чтений на протяжении пяти лет идет к тому, чтобы минимизировать количество шума и максимизировать количество осмысленных высказываний, если эта конференция — действительно производство смыслов, а не производство впечатлений, то такое определение важных понятий поможет работать всем ее участникам.

Общие итоги подвел **Сергей Зуев**. Он выразил надежду, что конференция получилась интересной и для самих участников, и для всех присутствующих.

Три состоявшихся круглых стола были абсолютно разными. Были продемонстрированы три актуальных круга тем: проектный менеджмент и проекты-флагманы, публичные

пространства, социальный капитал (хотя невозможно не согласиться с Виктором Вахштайном, который поднял вопрос о поисках общего языка).

Совершенно очевидно, что пока основной социополитический мейнстрим находится в русле традиционных стандартных представлений о проектах. Там основные деньги, там основная концентрация власти, там наиболее быстрый способ взаимодействия разных игроков в городской среде. Поэтому неслучайно за первым круглым столом собрались люди, которые представляют крупный бизнес. К этому можно по-разному относиться, но очевидно, что массовый мейнстрим социальной и экономической активности и политических решений лежит там.

Второй круглый стол — любопытный опыт того, как в этом стандартном или чуть-чуть модифицированном подходе делаются попытки разыграть новое содержание. То есть не отношения экономики и власти, а отношения некоторых горизонтальных коммуникаций, отчасти социального капитала, но в стандартном проектном подходе. За этим тоже интересно наблюдать, поскольку дискуссию вели в основном бывшие чиновники, но пришедшие сейчас на достаточно интересные места и реализующие там свои отдельные проекты. Как участники когда-то единой команды они пытаются в этом стандартном проектном режиме разыграть новое содержание — это явление последних нескольких лет, которую было бы полезно сделать предметом не только бюрократической, но и более широкой рефлексии. Очень интересно посмотреть на этом конкретном кейсе, как тема публичных пространств прижилась в системе государственного управления (Москва — лишь отчасти город регионального управления, но в основном абсолютно федерального).

И очень интересен третий заход, связанный с поиском новой языковой онтологии — попытка положить социальный капитал как фундаментальную вещь, вокруг которой выстраиваются все остальные конструкции, поясняющие и политические, и экономические процессы и многое другое. Хорошая

попытка! Но при этом надо понимать следующее. Когда переписывается социальная структура, являющаяся предметом социологии, речь идет уже не о классах, не об устойчивых группах, а о чем-то другом. А вот как это взять, за счет чего это можно «отжать» и положить новую социальную структуру, в которой описываются современные процессы? Здесь одно плохо: что-то надо оставлять для ориентира. Оставляют чиновников как некую статистическую, статичную единицу, относительно которой можно измерять движение в этом поле. То есть, грубо говоря, хвост вытащишь — голова увязнет. Это как история про физика-теоретика, у которого родилась двойня, и он одного назвал Вова, а другого оставил в качестве контрольной единицы. Так и чиновника поставили контрольной единицей. Я понимаю, что это абсолютно четко выявленная научная проблема, когда не остается по-настоящему надежных ориентиров, относительно которых можно производить отсчет. Но есть опасность свалиться в субъективизм за счет того, что ты продолжаешь работать с метафорами, которые могут увести куда угодно. Вряд ли можно предугадать, чем закончится конкретно это исследовательское направление в городских исследованиях. По сравнению с первым круглым столом, это абсолютно не мейнстрим.

Не случайно участники первой секции — все деятели. А здесь исследователи. В этом смысле управление развитием не срабатывает. В нормально выстроенных интеллектуальных системах, в том числе в нормальном государстве, исследование есть рамка для управления развитием. Понимая всю слабость этого поля, мы стараемся поддерживать его хотя бы в вузе. В то же время было бы неплохо получить поддержку от тех, кто «в деле».

ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ

Блиц-интервью с Е. В. ЗЕЛЕНЦОВОЙ

Елена Валентиновна, как вы считаете, какие основные направления деятельности, актуальные для проектного подхода в городском развитии, выявили прошедшие Глазычевские чтения?

Гибкий и мобильный проектный подход — основной тренд сегодняшнего дня. Мы создаем не просто объекты недвижимости с определенными функциями, как во времена плановой экономики, а системные проекты со сбалансированной инженерной, коммуникационной, экологической, социокультурной инфраструктурой.

Мы видим, что город нуждается в разработке новых стандартов управления. Очевидно, что должно прийти новое поколение профессионалов в области городского развития. Сегодня необходимы профессиональные менеджеры, способные заниматься организацией и управлением крупных городских проектов, налаживать взаимодействие специалистов из разных областей и умеющие учитывать разнообразные градостроительные, архитектурные, экономические и социокультурные факторы.

А мы со своей стороны должны не просто стремиться передать свой опыт, но и думать, как обновить систему образования, как учить будущих урбанистов. Междисциплинарность, межпредметность, проектность, позволяющие объединять совершенно различное, — вот что органически присуще городской тематике.

Могли бы вы как преподаватель кафедры территориального развития перечислить ключевые идеи или смысловые узлы, которые должен усвоить и обдумать ваш студент, побывавший на этих чтениях?

Я повторю то, что мне кажется главным.

1. Завершение эпохи генерального плана

Мир идет по пути проектного менеджмента. Документ по зонированию становится более важным, чем общие бумаги, где запланировано строительство на долгие годы. И это можно наблюдать не только в Москве. Реальный успех измеряется успехом отдельных проектов, и качество этих проектов — результат работы всей команды, начиная от мэра и заканчивая отдельными членами правительства города, департаментов и прочих структур.

2. Работа междисциплинарных команд и новые стандарты профессии

Основа команды — это строительный блок и проектный блок. Оба блока могут быть практически равными по количеству людей, потому что в основном все строительные команды принимаются на субподряд. То есть ключевая работа — это генподрядная структура и служба заказчика и управления строительством. Проектный блок включает специалистов буквально по всем направлениям, которые осуществляют полный контроль всех этапов стройки; в команде важны и генпланисты, и архитекторы, и конструкторы, и инженеры. Стратегия развития профессии состоит в том, что хороший урбанист будет совмещать градостроительные и технические компетенции, понимая, как составить мастерплан, как воплотить его в строительстве, управлять продажами и т. д.

3. В центре внимания — общественные пространства

Общественные городские пространства становятся более продуктивной площадкой не только презентации культурных проектов, но и культурного производства — собственно того, что определяет образ жизни горожан, формирует ценности, ритуалы, современные формы коммуникации, рекреации и т. п. Это все определяется тем, как общественное пространство организовано, как там проходит культурно-общественная жизнь. Общественные пространства становятся культурными институтами. Изменение общественных пространств меняет культуру потребления (развитие и поддержка смежных бизнесов и творческих индустрий). Концепция и зонирование актуальны для всех типов общественных пространств.

4. Новая мобильность и транспортная система

Транспортная система — тоже особое общественное пространство, которое, хотим мы этого или нет, сильно влияет на нашу жизнь. Сейчас мы переходим в новую эпоху. Новая цифровая мобильность более общественна и более индивидуальна.

5. Социальный капитал и работа с сообществами

На чтениях был остро поставлен вопрос о том, в какой мере городские проекты, в частности общественные пространства, генерируют социальный капитал. Завист ли успех самих этих проектов от состояния социального капитала в данном месте, в данном городе?

Один из путей поиска новой языковой онтологии — попытка понимать социальный капитал как фундамент, на котором выстраиваются все остальные конструкции, поясняющие и политические, и экономические процессы. Отношения доверия — база социальной составляющей культурной среды города. Субъективное восприятие безопасности территории — один из ключевых факторов, определяющих частоту ее использования в рекреационных целях.

6. Партиципаторное (участное) бюджетирование

Жителям города самим предоставляется возможность решить, как будет потрачена часть бюджета, которую они в качестве налогоплательщиков уже создали. Это механизм прямой демократии, а не представительской, когда вопрос решают не депутаты, а непосредственно граждане. Возможно, это тот путь, который поможет родиться новым принципам и формам управления городом.

Блиц-интервью с С. Э. ЗУЕВЫМ

Сергей Эдуардович, Глазычевские чтения отметили свое пятилетие. Можно ли подвести некоторый итог: чем они стали в научной жизни и реальной городской практике?

У этих пяти событий была своя историческая логика. Совершенно очевидно, что первые три события, которые назывались Глазычевскими чтениями, представляли собой скорее клуб памяти Вячеслава Леонидовича. В них принимали участие люди, которые при жизни были с ним знакомы, сотрудничали, помнят его и любят. Это не значит, что там не обсуждались вполне содержательные вещи, но в целом это было мемориальное событие, связанное с постановкой более академических вопросов, будь то язык города, городские коммуникации и другие, которые Глазычев в свое время формулировал и разрабатывал.

Принципиальное отличие чтений 2017 года — и это в традициях «Шанинки» собирать такого рода конференции — чтения вышли из «детского» возраста, впервые была сделана попытка расширить спектр обсуждаемых вопросов, превратить чтения в коммуникационную площадку, на которой представлены самые разные возможные игроки городского развития. Отсюда и более жестко выраженная институциональная принадлежность последних чтений, где присутствовали и чиновники, которые занимаются программами городского развития, и представители бизнеса, которые занимаются градостроительными проектами. Это не значит, что представители этих категорий не приходили к нам в предыдущие разы, но тогда они приходили в большей степени как гости и с «мемориальными» целями. А в этот раз запущен такой диалог или полилог, посвященный

конкретным проектам городского развития, а не урбанистике в целом, касательно контуров будущего институционального сотрудничества различных групп, которые по-разному заинтересованы в теме города — в научном, экономическом, политическом, культурном и других аспектах.

Видимо, есть запрос на то, чтобы чтения становились не только коммуникационной площадкой. В тот момент, когда проявляются разные интересы и появляется возможность их увидеть, сравнить, выйти к некоторым горизонтам позитивного действия, начинают производиться проектные или предпроектные заготовки и наряду с историко-исследовательской компонентой это направление будет проявляться все больше и больше. Попытка осмыслить город в перспективе будущего.

Что в целом можно сказать о диалоге и сотрудничестве современных урбанистов, городских администраций в столице и регионах и отечественного бизнеса — насколько активно и успешно такой диалог складывается?

Конечно, это не только логика развития самих Глазычевских чтений, но и реакция на запрос. Сама жизнь создает повестку. Чтения становятся более прагматичными. Вместе с тем не надо забывать, что Вячеслав Леонидович Глазычев был уникальным человеком, находившим общий язык со всеми, а главное, и теоретики и практики принимали его как своего. Проблема в том, что институционально заместить такую персоналию крайне сложно. На нем все это крепилось. Ближайшее окружение было больше исследовательским, но (он был экспертом и членом Общественной палаты). Как построить коммуникацию, способную заменить такого человека? Никак. Но попытки предпринимать можно. В определенной степени то, что мы сейчас пытаемся сделать — это другая проекция глазычевского наследия. Он мог служить переводчиком между теоретиками и практиками. Никто из знакомых мне людей на таком уровне этого делать не может. Значит, нужно постараться сделать это институционально. Такая попытка

была предпринята, и я надеюсь, что эта линия дальше будет разворачиваться.

Какие сегодняшние тренды в урбанистике вам видятся наиболее значимыми?

Во-первых, с академической точки зрения, город в урбанистике в широком смысле становится не объектом, а самостоятельным предметом — это не часть чего-то, а точка фокусировки. Грубо говоря, химия является предметом, потому что весь мир химия может увидеть благодаря своему инструментарию и описать на своем языке. История — это предмет, потому что на все, что было и есть в мире, мы можем посмотреть через ее «очки». До недавнего времени город и урбанистика предметом не являлись, они входили в предметы экономики, социологии и т. д. А сейчас городское становится предметом, теперь уже всю экономику можно изучать через язык города — в той мере, в какой процент мирового ВВП производится в городах и т. п. Всю глобальную экологическую проблематику мы можем увидеть через городскую. В этом смысле урбанистика становится полноценным и самостоятельным академическим предметом.

С другой стороны, не в академическом плане, а в реальности идет процесс, который саму городскую тематику превращает в мейнстрим. Совершенно очевидно, что сегодня все экономическое, политическое, социокультурное устройство мира определяется тем, что мегаполисы, города-столицы формируют новую сеть. Оказывается, что у этих городов-столиц между собой намного больше общего, чем у отдельных городов в национальном пространстве, которые не входят в эту сеть. Формируются новые иерархии, новые связи, определяющие основной приток человеческого капитала; качество городской жизни становится решающим фактором появления проектов и вообще проекта будущего. В соответствии с этим переосмысливается прошлое.

Эти два процесса — академический и реальный — подчиняют себе все, втягивают в себя все одновременно. Недаром ведутся разговоры о том, что город — это новая политическая

единица или, если хотите, возвращение древнего понимания полиса как города-государства, только в некоей абсолютно новой форме.

А это значит, что у Глазычевских чтений впереди много интересного.

О КАФЕДРЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ИМ. В. Л. ГЛАЗЫЧЕВА

Кафедра территориального развития им. В. Л. Глазычева Школы дизайна Института общественных наук РАНХиГС была создана в 2009 году профессором Вячеславом Леонидовичем Глазычевым и стала первой в России образовательной и исследовательской платформой, занимающейся вопросами управления городским и территориальным развитием.

Вячеслав Леонидович Глазычев (1940–2012) — первый и наиболее авторитетный в России эксперт в области территориального развития, советский и российский ученый и общественный деятель, исследователь архитектурного наследия, критик, переводчик, публицист; кандидат философских наук, доктор искусствоведения, профессор Московского архитектурного института, член Международной академии архитектуры и Зальцбургского семинара планировщиков городов. Глазычев был одним из немногих отечественных исследователей с архитектурным образованием, кто действительно понимал необходимость междисциплинарно изучать и решать городские проблемы, привлекать горожан к их решению и предпринимал реальные шаги в этом направлении.

В 2000 году В.Л. Глазычев организовал исследовательские экспедиции по 200 малым городам России, по результатам которых вышла книга «Глубинная Россия: 2000–2002». Среди наиболее известных книг Вячеслава Леонидовича — «Городская среда: технология развития», «О нашем жилище», «Лицо города», «Энциклопедия архитектуры», «Урбанистика». Также Глазычев перевел или инициировал перевод на русский язык зарубежных книг и статей, посвященных городам, среди которых «Образ города» и «Совершенная форма в градостроительстве» Кевина Линча, «Динамика архитектурных форм» Рудольфа Арнхейма, «Город в Америке» Роберты Грац, «Жизнь и смерть больших американских городов» Джейн Джекобс и многие другие.

Работа по созданию условий для повышения качества городской среды и исследованию ее влияния на социально-экономические показатели городов, которые сегодня обсуждаются на федеральном уровне, была начата и продвигалась В.Л. Глазычевым с конца 1980-х. Одним из последних его проектов стало создание кафедры территориального развития. «Пересмотр стратегий развития, спровоцированный финансово-экономическим кризисом, создает острейший спрос на управленцев всех уровней, обладающих пониманием взаимодействия разнонаправленных процессов на территориях и технологиями управления инновационным развитием территорий и мест, технологиями оптимизации взаимодействия между инфраструктурами жизнеобеспечения. Эти новые управленцы должны владеть средствами анализа ситуаций во всей их сложности, уметь разрабатывать технические задания на проектирование, уметь осуществлять оценку альтернативных проектов и, наконец, выстраивать эффективные механизмы реализации проектов и оценку их результативности».

Кафедра территориального развития обладает богатым опытом по обучению таких управленцев. За время своей работы кафедра сформировала набор учебных курсов, осуществила несколько выпусков бакалаврских и магистерских программ, сформировала собственную сеть экспертных и научных свя-

зей, включающую организации в разных странах мира, среди которых Китай, США, Канада, Бразилия и Великобритания. Все образовательные программы кафедры включали зарубежные стажировки с работой над совместными проектами, а также включение иностранных преподавателей и практиков в образовательный процесс, проходящий в России.

Для развития идей, заложенных Вячеславом Леонидовичем, была организована ежегодная конференция «Глазычевские чтения». С 2017 года на базе кафедры территориального развития имени В.Л. Глазычева формируются новые образовательные программы, в том числе программы дополнительного профессионального образования для среднего и высшего управленческого звена. Запущена программа научных исследований, формируется экспертный клуб специалистов в области городского развития под эгидой ежегодных Глазычевских чтений. Деятельность кафедры поддерживается Агентством ипотечного жилищного кредитования (АИЖК).

Главный информационный партнер Глазычевских чтений в 2017 году — Информационное агентство «РИА Недвижимость».

Информационное агентство «РИА Недвижимость» предлагает получать все новости, касающиеся тематики недвижимости, строительства, градостроительства, архитектуры и городской среды.

Информационная лента «РИА Недвижимость. Новости недвижимости» — это:

- оперативное освещение деятельности девелоперов;
- новости об изменении конъюнктуры рынка недвижимости;
- новости земельного и имущественного законодательства;
- данные о выполнении государственных жилищных программ.

Оформить подписку на ленту «Новости недвижимости» можно по ссылке: ria.ru/docs/products/subscribe_form.html.

Тел.: +7(495)645–6502.

Сайт «РИА Недвижимость» входит в группу сайтов МИА «Россия сегодня» и представляет собой многофункциональный информационно-аналитический ресурс о российском и зарубежном рынке жилья и коммерческой недвижимости.

МИА «Россия сегодня» — международная медиагруппа, миссией которой является оперативное, взвешенное и объективное освещение событий в мире, информирование аудитории о различных взглядах на ключевые события. Среди информационных каналов МИА «Россия сегодня» в России — самый посещаемый в России новостной сайт ria.ru и линейка информационных ресурсов: «РИА Новости», «РИА Недвижимость», «Р-Спорт», «Прайм», «РИА Рейтинг», «ИноСМИ».

МИА «Россия сегодня» лидирует по цитируемости среди российских СМИ и наращивает цитируемость своих брендов за рубежом.

Агентство также занимает лидирующее положение по цитируемости в российских социальных сетях и блогосфере.

Научное издание

Заказное издание

Пятые Глазычевские чтения
**Городское развитие в регионах:
государственные стратегии
и управленческие технологии**

Оригинал-макет *О. З. Элоева*
Верстка *Т. А. Файзуллиной*
Выпущено в авторской редакции

Подписано в печать 21.08.17. Формат 60×90/16
Гарнитура PT Serif Pro. Усл. печ. л. 4,0
Тираж 300 экз. Заказ № 1204

Издательский дом «Дело» РАНХиГС
119571, Москва, пр-т Вернадского, 82
Коммерческий центр: тел. (495) 433–25–10, (495) 433–25–02
www.ranepa.ru
delo@ranepa.ru

Отпечатано в типографии РАНХиГС
119571, Москва, пр-т Вернадского, д. 82

I ISBN 978-5-7749-1310-7



9 785774 913107

КАФЕДРА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ИМ. В.Л. ГЛАЗЫЧЕВА

ШКОЛЫ ДИЗАЙНА ИНСТИТУТА ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК РАНХиГС

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ КОМИССИИ ПО ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ, АРХИТЕКТУРЕ И СТРОИТЕЛЬСТВУ



ОБЩЕСТВЕННАЯ ПАЛАТА
ГОРОДА МОСКВЫ

 **РИА
НЕДВИЖИМОСТЬ**

РОССИЯ
СЕГОДНЯ

ГЛАВНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР

URBAN
REPORT

M АРХСОВЕТ
МОСКВЫ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ