



ISSN 2541-8580

0+

ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал

№ 1 (51) 2021

Ключевая тема

Новые тренды в архитектуре, градостроительстве и благоустройстве города



Город XXI века • Теория и практика управления •
Повышение квалификации государственных служащих •
Кадровые проекты • Наука и инновации

Содержание



Город XXI века. Ключевая тема: «Новые тренды в архитектуре, градостроительстве и благоустройстве города»

- 2** **В. Ю. Фивейский**
Слово главного редактора
- 3** **С. О. Кузнецов**
Пространство города – чувствовать, понимать, создавать
- 9** **Н. И. Шумаков**
Архитектура – это артефакт вечности
- 13** **Ф. Буччи**
Дизайн современных городов: пересекая эпохи, встраивая прошлое в настоящее
- 19** **Т. Н. Гук**
Москва сегодня: тренды в градостроительном планировании
- 23** **О. А. Горанова, Л. А. Атрощенко, М. В. Быкова**
Формирование социального подхода к благоустройству районов Москвы

- 30** **Е. П. Воронина**
Архитектурный облик ревитализованных промышленных территорий: маркетинговый подход

Теория и практика управления

- 35** **Е. В. Семенкова**
Проектно-изыскательские работы на объектах ландшафтной архитектуры: что нужно знать заказчику?

- 40** **Л. Ю. Михалевич, Н. В. Михалевич**
Международный опыт реализации проектов благоустройства крупных городов

Кадровые проекты

- 46** **Е. Н. Половцева**
Адаптация сотрудников: новый сервис в кадровой работе Правительства Москвы

Повышение квалификации государственных служащих

- 52** **Г. В. Дёгтев**
Центр эффективных закупочных практик: шаг в будущее

Наука и инновации

- 57** **Е. В. Титов, О. В. Дмитриева**
Экология и архитектура: синтез и основные направления развития
- 61** **Н. С. Грачев, А. С. Бондаренко**
Управленческий форум «Маяк» – новая история студенческих проектов



В толковом словаре город определяется как «крупный населенный пункт», и ключевое слово здесь «пункт» – место, физическое пространство. Одновременно город – это люди. Именно они наполняют физическое пространство города жизнью и благоустраивают его для своего удобства.

Архитектурные проекты и дизайнерские решения сегодня создаются на пересечении двух общественных сфер – искусства и экономики, но прагматичность отнюдь не является негативной чертой современного общества. Планируя экономические выгоды от будущих архитектурных проектов, мы придаем экономическую ценность тому, что в этическом смысле бесценно. Маркетинговые инструменты, применяемые в архитектуре, обеспечивают сохранность историко-культурных объектов и новых строений, позволяют наполнять деловой активностью, а вслед за ней – культурной жизнью прежде заброшенные городские территории. Ранее непривлекательные места становятся центрами творчества, спортивной активности, развития бизнесов.

Специалисты по архитектуре и благоустройству, используя новые подходы, учитывающие запросы, настроения и менталитет современных горожан, реконструируют промзоны, набережные, перестраивают кварталы в рамках программы реновации. Об этой работе рассказал в своем интервью журналу главный архитектор Москвы С. О. Кузнецов.

Принимая во внимание масштабы, в каких сегодня ведутся территориальное планирование и благоустройство, городу совершенно необходимы современные цифровые технологии, в первую очередь обработка больших данных. Эту потребность отмечает директор Института Генплана Т. Н. Гук, описывая нынешние проекты института, реализуемые в Москве и в других регионах России.

В нынешнем номере журнала мы хотим познакомить читателей с современной Москвой – с той, какой она стала спустя несколько лет благодаря труду столичных архитекторов, – лучшим воплощением прежней себя. К разговору о городской архитектуре мы пригласили эксперта в этой области, президента двух крупных организаций архитекторов Н. И. Шумакова.

Университет Правительства Москвы уже более четверти века готовит квалифицированных управленцев, в том числе в сфере развития городской среды. Наши преподаватели – специалисты и эксперты – делятся своими знаниями не только со студентами, но и с читателями: несколько статей, посвященных благоустройству, вошли в новый номер. В дополнение к ним опубликован аналитический обзор европейских проектов создания умных городов. Мы стараемся налаживать и укреплять связи с зарубежными коллегами. Для наших читателей проректор филиала Миланского политехнического университета в Мантуе Ф. Буччи рассказал об архитектурных проектах с участием его вуза.

Выпускники Университета Правительства Москвы делают свой вклад в обустройство городского пространства. Город – это не только архитектура, жители и инфраструктура, это еще и те, кто направляет рабочие процессы, контролирует правильное и своевременное исполнение рабочих задач, чтобы город не сбивался с ритма и продолжал двигаться, расти, жить.

В. Ю. Фивейский,
главный редактор «Вестника
Университета Правительства Москвы»,
ректор Университета Правительства
Москвы, кандидат психологических наук



С. О. КУЗНЕЦОВ

главный архитектор Москвы,
председатель Архитектурного совета города Москвы

УДК 711(470-25)

S. O. KUZNETSOV

Moscow's Chief architect, Chairman of Moscow's Architectural Council

Пространство города – чувствовать, понимать, создавать

Urban Space – to Feel, to Understand, to Construct

Москва следует глобальной концепции градостроения: архитектура – это часть городского имиджа и важный критерий развития мегаполиса. Главный архитектор столицы С. О. Кузнецов в интервью журналу объясняет такой выбор: городская архитектура как часть среды формирует общество. Сегодня градостроители используют принцип проектирования, «дружественного горожанам». Застройка должна быть удобной и понятной ее жителям. Часть проектов разворачивается в промышленных зонах, часть затрагивает существующие кварталы. Промзоны – территории, дающие шанс создать планировку с нуля в соответствии с новейшими мировыми стандартами. Проекты по программе реновации должны учитывать существующую инфраструктуру и архитектуру и сберегать знаковые постройки прошлых лет. Сегодня в фокусе внимания столичных властей – благоустройство набережных. Представление о реке Москве как главной оси города поможет в формировании более положительного отношения горожан к районам за пределами городского центра, а развитие рекреационного пространства на берегах способствует приобщению людей к активному образу жизни.

Moscow pursues the global city-planning concept: architecture in part represents the city's image and is an important criterion of the city's development. The Capital's Chief architect S. O. Kuznetsov in his interview to the Herald puts us wise to the reasoning behind such choice: urban architecture as part of the environment is shaping the society at large. City planners today stick to the principle of "citizen friendly" urban design. The urban fabric must be comfortable and easy-to-understand to its inhabitants. Part of the projects is unwrapping in formerly industrial zones, another part unfolds in the existing neighborhoods. The industrial zones allow for designing from ground zero, in line with the cutting-edge international standards. The renovation program projects must take account of the infrastructure already in place and spare the emblematic structures of the past. Upgrading the Moscow river embankments' is currently on top of Moscow authorities' priorities list. The notion of the Moscow river as the city's main axis will help shape the citizens' more positive view of the neighborhoods that are beyond the bounds of the city center, while greater and versatile recreational space along the river banks will boost people's social inclusion into more active lifestyles.



Ключевые слова: градостроительство, территориальное планирование, городское благоустройство, промзоны.

Key words: city planning, spatial planning, urban improvements, industrial zones.

Для цитирования: Кузнецов С. О. Пространство города – чувствовать, понимать, создавать // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 3–8.

For citation: Kuznetsov S. O. Urban Space – to Feel, to Understand, to Construct. *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 3-8. (In Russ.).

■ Если рассматривать архитектурное развитие города в мировом масштабе, как бы вы охарактеризовали нынешнее развитие Москвы по сравнению с другими крупнейшими мегаполисами мира?

В мире в течение некоторого времени, достаточного для того, чтобы перемены оказались заметны, мегаполисы-лидеры следуют единой концепции: знаковая, интересная, актуальная архитектура является неотъемлемой частью имиджа и важной сферой развития города. Наглядный пример стратегии, основанной на такой идее, представляет Нью-Йорк, который целенаправленно приглашает к себе самых лучших архитекторов с мировым именем. Впрочем, в XX в. там также работали звезды мировой величины. Относительно недавно в Нью-Йорке был достроен мемориал Рузвельта по проекту Луиса Кана¹. Его самого уже давно нет в живых, но, очевидно, городу важно, чтобы объект, придуманный архитектором такого уровня, был реализован (характерный образец отношения к культурным ценностям).

Интересная, актуальная архитектура является неотъемлемой частью имиджа и важной сферой развития города

Не секрет, что город состоит из архитектурных объектов, которые являются частью городской среды, а она, безусловно, сильно влияет на общественное сознание. Точнее сказать, среда формирует общество. В свою очередь, общество изменяет и моделирует среду. Поэтому мы, понимая, что имеем дело с системой обратной связи, стараемся приглашать в Москву важных персон, представляющих архитектуру современности. Мы хотим, чтобы знаковые мастера выполняли здесь свои проекты и развивали собственные подходы и практики. Для них сто-

лица будут служить экспозиционным залом, позволяющим продемонстрировать мастерство не только городу – стране и, более того, всему миру. Надеюсь, эти ожидания оправдаются, ведь сегодня мы уже получаем международные награды за городские проекты на международных конкурсах. Талантливые российские и зарубежные архитекторы помогут Москве находиться в первом ряду мегаполисов, отличающихся оригинальными запоминающимися проектами.

Закономерным образом архитектурой высокого качества могут похвастать города, где и общий уровень развития высок. Чрезвычайно редко можно наблюдать обратное: нечасто встречаются города с красивыми зданиями, но слабо развитой инфраструктурой, сервисами для горожан, словом, непривлекательные для жизни. Иначе говоря, два вышеназванных параметра очень сильно коррелируют – их совпадение неслучайно. Превосходная архитектура – показатель прогрессивного и всестороннего развития общества.

■ Помимо облика города, показателем качества городской среды являются, разумеется, условия для жизни горожан. Каким, по вашему мнению, должно быть развитие жилых кварталов, каково будущее квартальной застройки? Имеет ли Москва наготове новые решения в этой сфере?

То, что принято называть квартальной застройкой, т. е. хорошо структурированное городское пространство, разделенное на четко очерченные фрагменты, – это подход, насчитывающий не один десяток лет. Его явный плюс – внятность, понятность: пространство явно разделено по степени приватности на общественное (двор, улица, площадь, сквер, парк) и частное. В мировой практике городского планирования квартальная застройка используется очень давно. Учитывая ее удобство, нет ничего удивительного,

¹ Луис Кан (1901–1974), знаменитый американский архитектор и талантливый преподаватель архитектуры, лауреат ряда наград по архитектуре. Мемориальный Парк Четырех Свобод Франклина Д. Рузвельта создан по проекту 1974 г. Строительство окончено в 2012 г. – Прим. ред.

что теория градостроительства сегодня не видит ей равной замены. Конечно, альтернативы появлялись, в том числе в Советском Союзе, но затем работа по градостроительству возвращалась на круги своя, в одних странах раньше, в других позже. В нашем государстве в советский период новаторские идеи задерживались дольше в силу большой инерции системы. В Москве, в частности, долго бытовала практика создания гигантских (с учетом своего названия) микрорайонов. Согласно этой концепции, микрорайон являлся идеальным полноценным городом в миниатюре. Позже иллюзорная идея «обанкротилась» – не доказала свою жизнеспособность, и отечественные архитекторы отошли от нее.

Сегодня нет нужды обманывать себя или других обещаниями новых необычных изобретений в градостроительстве и планировании. Ничего подобного мы не собираемся делать. То, что можно наблюдать сейчас, – это возвращение Москвы в нормальное «градостроительное русло», в котором движутся все прогрессивные города. Мы собираемся развиваться в нем и дальше. Застройка должна быть, без сомнения, понятной, и городское пространство – четко очерченным. Нужно, чтобы люди легко различали, где частное пространство, принадлежащее им и соседям, где – уличная часть, которая оформлена не заборами, зелеными насаждениями или парковками, а именно фасадами зданий, в том числе с общественными первыми этажами. Над подобным обликом города мы работаем в рамках программы реновации, «переформатируя» районы пятиэтажек. Аналогичный принцип используем и при планировании в промышленных зонах, т. е. на тех территориях, у которых кардинально меняется функция. Такое направление в градостроительстве, на мой взгляд, сегодня оптимальное и наиболее устойчивое. В перспективе именно оно даст наилучший результат, а наша задача – совершенствовать методики и практики.

 **В настоящий момент промышленные зоны действительно в центре внимания столич-**

ных властей. Какие концептуальные градостроительные решения помогают делать эти пространства привлекательными для жителей и гостей города, для туристов?

Большой плюс промзоны в том, что она представляет собой обширную, нередко консолидированную (целостную) территорию, для которой можно создавать единую разумную планировку. Мы стараемся по возможности использовать это преимущество, хотя иногда возникают препятствия в виде рудиментов промзоны: на имеющейся площади сохраняются элементы старой застройки. Промышленности здесь уже нет, но собственники осуществляют деятельность, не совпадающую с функциями района, предназначенного для ревитализации. Там, где можно благоустроить протяженную территорию, – это шанс создать интересную среду. Таковы, например, заводы «ЗиЛ», «Серп и молот» и самый молодой проект, где только начинается работа, – промзона «Южный порт». Возле «ЗиЛа» сейчас формируется набережная. Ранее, два с половиной года назад, в пределах жилой застройки «ЗиЛа» был создан парк. Дизайн его – это, безусловно, оригинальное решение, хотя в своей основе парк является историческим: Тюфелева роща существовала еще до того, как был основан завод. Поэтому даже в этом случае нельзя сказать, что мы изобрели нечто новое. Наоборот, мы возвращаемся к истокам, к началам, заложенным нашими предшественниками задолго до нас.

 **В промзонах надо реализовывать проекты строительства интересных, знаковых зданий, общественных пространств, закладывать парки**

На мой взгляд, в промзонах надо реализовывать проекты строительства интересных, знаковых зданий, общественных пространств, закладывать парки – там, где это возможно: такие объекты будут привлекать жителей, туристов, будут обеспечивать комфорт городской среды.

Среда – вот то новое, что мы создаем, или изобретаем, если угодно. На бывших заводских пространствах мы стремимся строить районы качественно иного уровня, но для успеха проекта мы обязаны позаботиться об их репутации. Дело в том, что у промзоны есть минус – ее имидж, связанный с прошлым, с прежним назначением. Эту «негативную ауру» порождают как предубеждения людей по незнанию, так и реальные риски. Например, среди обывателей часто бытуют опасения об экологической небезопасности бывшей промышленной территории. Когда проходят слушания по проектам планировок, звучит много критики. Тем не менее есть способы обеспечить экологическую чистоту среды: рекультивируется почва, вывозится зараженный грунт, и пространство превращается в нормальную городскую территорию, соответствующую всем санитарным стандартам.

■ Имеются ли у новых городских территорий какие-либо характерные черты? В чем, по-вашему, состоят отличия этих жилых районов от старых кварталов?

Ранее построенные кварталы в Москве отнюдь не однородны. В центре города есть замечательные старые районы. Людям там нравится жить, недвижимость там дорого стоит, и, надеюсь, нам в своих проектах удастся достичь похожего качества. Правда, центральная часть города имеет присущее только ей свойство: здесь расположены многие театры, музеи и уникальные объекты притяжения, например Московский Кремль или Парк «Зарядье», которые нельзя воспроизвести повсеместно. Поэтому создать жилую среду – достойного конкурента именно этим старым кварталам очень трудно, ведь близости от них присутствуют объекты общего городского масштаба, повторить которые очевидно невозможно.

Если обратиться к старым кварталам советских времен, среди них тоже не найдется

единого для всех эталона, на который можно равняться или с которым удобно сравнивать свои идеи при разработке проектов. Есть удачные, по моему мнению, кварталы, такие как застройка на Фрунзенской набережной или в районе Сокола. Они относятся к 1930–1950-м гг., но скорее хронологически, а не идейно. Архитектура эволюционирует не так быстро, как режимы правления. В 1917 г. сменились власть и политический строй, в архитектурной школе тоже возникло новое течение – русский авангард (конструктивизм), вслед за ним – сталинский ампи́р, но тем не менее градостроительная система развивалась куда менее стремительно. Еще несколько десятилетий после революции над умами архитекторов довлела прежняя доктрина городского пространства. В соответствии с ней проектировалась Москва, да и Санкт-Петербург так построен. Прежние концепции продолжали жить, и город продолжал развиваться в их русле. Потому и существуют советские кварталы, отвечающие образцам дореволюционных времен. Но затем архитектурская мысль отправилась дальше. В моду вошли идеи лучезарного города², и в итоге возникли спальные районы, которые должны были отвечать модным веяниям тех времен. Как бы то ни было, при планировании жилых кварталов в бывших промзонах мы не рассматриваем их как особые пространства с особым строительством. Мы не противопоставляем им другие районы города. Везде, где возможно, мы стараемся применять единый принцип «дружественного горожанам проектирования». Отличия преимущественно обнаруживаются в «технической» стороне работы: как отмечено раньше, промзона – обычно пустая территория, и у нас карт-бланш, а если проект включен в программу реновации, перед нами застроенная территория со своими особенностями. Планировка промзоны создается с нуля, и в ней сразу можно заложить общественную функцию, торговую, деловую. Город в этом месте легче постро-

² Лучезарный город – градостроительная концепция французского архитектора Ле Корбюзье (1887–1965). – Прим. ред.

ить таким, каким он видится современному человеку и каким он должен быть, чтобы соответствовать урбанистическим стандартам сегодняшнего дня. В других, жилых районах уже имеются инфраструктура и здания, к которым нужно адаптировать свои концепции и планы, и это очень серьезное ограничение. Однако мы не меняем своего отношения к качеству работы с территорией. Более того, в старых кварталах встречаются любопытные архитектурные объекты. Мы сохраняем их и организуем мероприятия по привлечению к ним интереса горожан.

■ **Самая крупная река на территории столицы – река Москва – проходит город насквозь, разделяя его на две примерно равные части. Сейчас идет работа по благоустройству набережных реки Москвы. Каким вы хотите видеть результат этой работы для горожан? Появится ли у набережных новая роль?**

Проекты набережных решают сразу несколько задач. Во-первых, задачу развития городского центра. В городах концентрического типа, таких как Москва, их середина, «сердце» ассоциируется с представлением обо всем самом лучшем, передовом, модном. Многие горожане в самом деле разделяют такое мнение о своем месте жительства. Река же позволяет это убеждение менять. Она – главная городская ось, проходящая через центр (рис. 1), а значит все, что находится у воды, вдоль русла, качественно отличается от того, что лежит дальше от берегов. Иными словами, река-ось транслирует свойства центра за пределы центра. То, что располагается вдоль нее, несет на себе «печать качества» на всем своем протяжении. Река позволяет нам сделать центр города протяженным, линейным.

Во-вторых, река является рекреационным пространством. Основной вызов времени для многих людей в городе – недостаток физической активности, который стал особенно заметен в период пандемии и самоизоляции. Самый корректный ответ на этот и другие негативные факторы среды – забота о соб-



РИС. 1

Вид на реку Москву и ее обновленную набережную в районе Лужников (фото Н. Падалко)

ственном здоровье. Москва имеет хороший потенциал для развития движения за активный образ жизни. Культура уличного спорта, велосипедный спорт, занятия бегом в столице год от года становятся все более массовыми, в том числе благодаря увеличению площади общественных пространств, в частности, обустройству набережных. И, повторюсь, потенциал для роста здесь, на мой взгляд, огромный.

Набережные как часть среды для поддержания здорового образа жизни находятся в авангарде городских проектов

Набережные идеально подходят для физкультурной активности. Ежедневно с раннего утра на беговых дорожках в районе Лужников, к примеру, можно наблюдать большое количество людей, которые, невзирая на погоду, на снег, занимаются спортом. Для меня это высшая оценка нашей работы и важности концепции, которую мы реализуем. Чем больше горожан будут разделять нашу убежденность в том, что день нужно начинать с пробежки, что нужно отказываться от вредных привычек, менять их на полезные, и чем больше их примкнет к культуре здоровья, тем, я уверен, устойчивее будет наш город с экономической и психологической точек зрения.

Эмоции, образ мыслей и здоровый образ жизни – это тесно связанные понятия. Сегодня в условиях пандемии мегаполисы выбирают разные тактики, препятствующие распространению вируса, ориентируясь на

показатели числа заболевших. Нью-Йорк и Лондон вводят строгий режим самоизоляции. Москва же, наоборот, снимает очередную часть ограничений, поскольку здесь эпидемиологическая ситуация улучшается. Возможность ослабить профилактические меры – заслуга в первую очередь наших врачей. Столичные медики делают гигантскую работу, находясь на передовой и каждодневно вступая в схватку с инфекцией. Вместе с тем сама городская среда побуждает жителей заботиться о своем здоровье. Мне видится, это результат работы, которая уже сделана нами, и ее успех настраивает меня на большие ожидания: еще многое предстоит выполнить. Поэтому набожные как часть среды для поддержания здорового образа жизни находятся в авангарде городских проектов.

Город дает множество возможностей для саморазвития, для удовлетворения любых запросов в области культуры, образования, медицины, спорта, бизнеса

■ Вы не только проектируете городские пространства – вы рисуете. Ваша книга, посвященная архитектурной графике, называется «Чувство города». Каким вы чувствуете наш город сейчас?

Книга издана в 2017 г. – довольно давно. Как поменялись мои ощущения за прошедшие годы? По-моему, Москва – один из лучших городов мира. Мне повезло: судьба распорядилась так, что я вношу свой личный вклад в ее развитие. В самом деле, великое счастье – быть причастным к тому, что происходит в столице. Как правило, человеку трудно оценить постепенные каждодневные изменения, затрагивающие обстановку вокруг него. Он их не замечает, так как сам движется в ритме пе-

ремени, или успевает забыть, что было год, пять или десять лет назад. Вместе с тем люди, которые не живут в Москве, но приезжают сюда периодически, отчетливо видят, как велики обновления, насколько иной становится Москва. Те, кто бывает здесь время от времени по работе или в гостях, оставляют самые впечатляющие описания своих визитов и дают самые интересные, на мой взгляд, оценки. И все до одного эти отзывы положительные: столица меняется в лучшую сторону не только по сравнению с собой в прошлом, но и относительно многих уважаемых городов мира. Узнавать об этом очень приятно. Чрезвычайно приятно вспоминать, как Россия, и Москва в частности, провели чемпионат мира по футболу. Гости столицы прислали огромное количество восторженных откликов. Стороннее мнение порой оказывается более объективным, нежели оценка изнутри. Несомненно, всегда есть и текущая критика нашей работы, мы ее замечаем и обязательно стараемся учитывать.

В социальных сетях сегодня популярен вопрос: «Куда вы поедете, как только снимут ограничения на международные перемещения?» Мне трудно ответить на этот вопрос – у меня нет острого непреодолимого желания выезжать из Москвы. На данный момент город дает множество возможностей для саморазвития, для удовлетворения любых запросов в области культуры, образования, медицины, спорта, бизнеса – всех потребностей современного горожанина! Ощущения от пребывания здесь очень позитивные – команда Мэра отлично выполняет большую квалифицированную работу, участие в которой очень мотивирует. Видимо, мне придется дать банальный ответ на ваш вопрос: мои ощущения от города очень позитивные, я рад, что здесь работаю.

Беседовала **Е. Ю. Колетвинова**

**Н. И. ШУМАКОВ**

президент Союза архитекторов России и Союза московских архитекторов, главный архитектор АО «Метрогипротранс», член Архитектурного совета города Москвы

N. I. SHUMAKOV

President of Russia's Architects Union and Moscow Architects' Union, Chief architect of Metroghiprotrans JSC, member of Moscow's Architectural Board

Архитектура – это артефакт вечности

Architecture is an Artifact of Eternity

Ввиду масштабного строительства, развернувшегося в пределах Москвы, перед архитекторами и проектировщиками стоят ответственные задачи создания удобных транспортных развязок, возведения эстетичного массового жилья, эффективного использования новых территорий под застройку. Вместе с тем Москва – древний город, имеющий неповторимые черты, сохранившиеся с прежних времен. Как столица России Москва тоже имеет свои особенности. Своим мнением о том, каким образом столичный статус и история отражаются в архитектуре города, поделился народный архитектор Российской Федерации, член Совета Международного Союза архитекторов, член Совета по культуре и искусству при Президенте Российской Федерации Н. И. Шумаков. Специально для журнала глава российского и московского союзов архитекторов рассказал о столичном подходе к поиску баланса между оригинальностью и типичностью в строительстве зданий. «Прочность, польза, красота» – древнеримский постулат, выдержавший проверку временем. Чтобы следовать ему, не нужно быть гением, достаточно делать свою работу профессионально и с заботой о людях.

In view of the large-scale construction works now under way within Moscow boundaries, the architects and city planners are faced with demanding challenges of providing convenient road junctions, building esthetically appealing large scale housing projects, making efficient use of new building estates. That being said, Moscow is an ancient city, possessing unique traits that go back to the days of yore. Then again, as the Capital City Moscow has its peculiar character. N. I. Shumakov, People's Architect of the Russian Federation, member of the International Union of Architects, member of the President's Council on culture and art of the Russian Federation, has shared his views on how Moscow's Capital status and historical heritage reflect upon the city's architectural wellbeing. In his dedicated interview to our Herald the Head of Russia's and Moscow's architect Unions told his story of the city's approach to the search of the balance between ingenuity and trueness to type in housing construction. "Strength, utility, and beauty" is an ancient Roman tenet that has withstood the test of time. To follow it one doesn't have to be a genius. It's enough to be professional in your chores and show true concern for people.



Ключевые слова: Москва, архитектура, история.

Key words: Moscow, architecture, history.

Для цитирования: Шумаков Н. И. Архитектура – это артефакт вечности // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 9–12.

For citation: Shumakov N. I. Architecture is an Artifact of Eternity. *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 9-12. (In Russ.).

■ **Николай Иванович, в центре внимания наших читателей, конечно, Москва. Какие ее архитектурные качества вы бы определили как основные, характерные именно для столицы?**

Если обратиться к истории, то столицей единого русского государства Москва стала еще в XV в., при Иване III Васильевиче. При следующем Иване, тоже Васильевиче, но уже IV, Грозном, она укрепила свои позиции. Даже когда два века спустя столица России на двести лет переместилась в Санкт-Петербург, Москва сохранила статус первопрестольной, т. е. старейшей столицы государства. И она остается центром страны по сей день. «Форму в архитектуре определяет функция», – сказал великий американский архитектор Луис Генри Салливан. Этот неоспоримый тезис знаменитого теоретика архитектуры в полной мере соответствует действительности, если мы имеем в виду столичный мегаполис. Функция Москвы как главного города государства во многом предопределяет ее архитектурный характер.

Грамотный архитектор просто обязан внедрять в массовое строительство все самое новое, яркое, стильное, что формирует комфортную визуальную среду

Сейчас модно говорить о том, что город – это живой организм. Но если провести это сравнение дальше и вдуматься в его смысл, то мы неизбежно осознаем, что сохранить все построенное на планете в первозданном виде невозможно и неумно. И негуманно – в первую очередь по отношению к городу. Отсюда – московская эклектика, изменчивость, гибкость, пиетет к истории и необходимость быть «на острие» новых тенденций, здоровый консерватизм и умение принять современный стиль без лицемерного плача по уходящей натуре.

■ **Архитектурный проект – воплощение оригинальной идеи. Но современная градостроительная политика подразумевает в том числе и типовую застройку. Есть ли баланс**

между оригинальными архитектурными решениями и массовым строительством?

Конечно есть, и этот баланс называется талантом. Задолго до возникновения архитектурного шедевра проявить его должны специалисты по территориальному планированию, четко определяя место будущей застройки или отдельного здания. Необходимо и экспертное мнение транспортников – без них в мегаполисе нельзя проектировать, особенно массовое жилье, где людям с первого дня понадобятся общественный транспорт и качественные дороги.

Типовая застройка не должна быть синонимом некачественного дешевого жилья для окраин. Грамотный архитектор просто обязан внедрять в массовое строительство все самое новое, яркое, стильное, что формирует комфортную визуальную среду в современной мировой градостроительной индустрии. Тот баланс, о котором вы спрашиваете, достигается профессиональным подходом к решению тех или иных задач градостроительства в конкретной точке, где планируется массовая застройка. Хотя на начальном этапе проектирования присутствуют и математические расчеты, и процентное соотношение, скажем, плотности застройки и наличия инфраструктуры, социальных и развлекательных объектов, зеленых зон и рекреаций.

■ **Согласны ли вы с утверждением, что вашу философию жизни отражает древнее высказывание об архитектуре: «Польза, прочность, красота»? Как это «триединство» следует учитывать при проектировании архитектурных объектов в крупном современном городе?**

Как же я могу быть не согласен с тем, что сам же и сделал девизом своей жизни и что является моим отношением к профессии? Конечно, знаменитая витрувианская триада, введенная в I в. до н. э., оправдывает себя полностью. Как ее применять на практике? Да вот так, прямо по Витрувию. Знаете, в разных источниках порядок слов в этой архитектурной формуле зависит от предпочтений того, кто цитирует. Чаше меняют местами слова «проч-

ность» и «польза», почти никогда первым словом не бывает «красота». А зря. Как вы знаете, от перемены мест слагаемых сумма не меняется. Так и в архитектуре. Вот пример из близкой мне сферы – метро. Вспомните первые станции Московского метрополитена – тут «польза, прочность, красота», не так ли? Но на первом-то месте 85 лет назад была красота! Толпы туристов без устали фотографировали витражи «Новослободской», терли на счастье бронзовые фигуры на «Площади Революции», запускали медные монетки по аркам «Маяковской». Потом красота отошла на задний план, и никому в голову не приходило водить экскурсии по типовым вестибюлям семидесятых годов прошлого века. Да, они были серыми, невзрачными, но польза-то осталась! Как бы выжили спальные московские районы без метро? Даже не обсуждается. Но времена были трудные, не до красоты... А теперь мы вновь строим красивейшие станции – со смыслом, с историей, с легендами места, если хотите. Красота вернулась в московскую подземку (рис. 1), и равновесие триады восстановилось.

Городу, его жителям, туристам, гостям – всем нужны польза, прочность и красота (рис. 2). Чтобы применить это триединство, не требуется ничего, кроме профессионализма и уважения к людям, для которых и работают архитекторы.

■ **Новейшая история Московского метрополитена неразрывно связана с вашим именем. Вы автор аэровокзального комплекса «Внуково-1» и других объектов. Почему для вас важны проекты в транспортной сфере?**

Отчасти ответ на этот вопрос дан мной в начале беседы. Без грамотно обустроенной транспортной инфраструктуры город просто погибнет. Даже если предположить, что в будущем общественный транспорт никому не понадобится, так как люди станут пользоваться личными авто, катерами и вертолетами, все равно будут нужны магистральные развязки, причалы, вокзалы и прочее. В конце концов, надо же откуда-то взлетать и куда-то возвращаться. Я часто говорю, что моя самая большая удача в профессии – правильно выбранная жизненная траектория: земля – воздух. Метро и аэро-

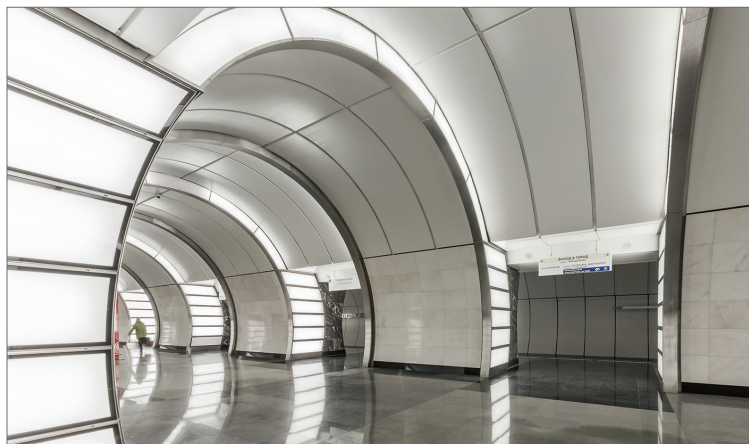


РИС. 1

Станция метро «Фонвизинская» в Москве (построена по проекту Н. И. Шумакова; фото предоставлено пресс-службой АО «Метрогипротранс»)

порты: из-под земли – в небо. Но если говорить серьезно, жизнь сложилась так, что сразу после МАРХИ я начал проектировать транспортные объекты. Это захватывает – масштаб дает волю воображению и одновременно дисциплинирует, так как налагает огромную ответственность. Только в метро ежедневно спускаются более восьми миллионов человек, и мы обеспечиваем им безопасность, комфорт и настроение. Вот вам опять прочность, польза, красота. Круг замыкается, все логично.

■ **Говорят, для того чтобы на свет появился гениальный проект, должны встретиться три силы – гениальный заказчик, гениальный архитектор и гениальный исполнитель. Вы согласны с этим утверждением? Предложенный список полный?**

Я бы сказал, избыточный. Слишком много гениев на один абзац. По мне – заказчик может быть совсем не гениальным. Вполне хватит,



РИС. 2

Живописный мост через реку Москву (построен по проекту Н. И. Шумакова; фото предоставлено пресс-службой АО «Метрогипротранс»)

если он грамотно поставит задачу, объяснит схему взаимодействия и определит область компетенции – свою, архитектора и подрядчика. Исполнитель, с моей точки зрения, тоже может не быть гением – достаточно, если он крепкий профессионал в своей сфере, в своей зоне ответственности за реализацию проекта. Гениальный архитектор – это, конечно, здорово, но для каждого детского сада пригласить Нормана Фостера не всегда получается. Да и не надо этого делать.

Успех – это всегда командная работа, которая в итоге может сделать гением каждого участника

Я хотел вслед за Фостером назвать имя нашего российского архитектора – не менее гениального, но вовремя остановился, чтобы не обижать коллег. В России много талантливых, даже выдающихся архитекторов. Но дело не в том, чтобы назвать их гениями и как-то выделить из общей массы. Для этого есть другие возможности. Например, вот уже почти тридцать лет подряд Союз архитекторов России проводит Международный архитектурный фестиваль «Зодчество», в этом году мы собирались в двадцать восьмой раз. В рамках фестиваля у нас проходит конкурс с вручением премий, дипломов и высшей национальной архитектурной награды – это «Хрустальный Дедал». Так вот проекты-призеры и есть ответ на ваш вопрос. Успех – это всегда командная работа, которая в итоге может сделать гением каждого участника – заказчика, исполнителя, архитектора.

■ Что, на ваш взгляд, в современной архитектуре городов переживет века, а что останется безжизненным артефактом?

Если я правильно понимаю значение слова «артефакт», то даже «безжизненный», как вы

говорите, объект, который сохранится на века, будет нести потомкам полезную информацию о том времени, в котором живем мы с вами. Архитектура может быть высоким искусством, дошедшим до нас из разных исторических периодов в разных точках земного шара: индийский Тадж-Махал, Саграда Фамилия в Барселоне, Храм Спаса на Крови в Санкт-Петербурге, Московский Кремль и Собор Василия Блаженного. Для будущих поколений точно таким же артефактом окажутся те наши современные постройки, которые смогут пережить время. Но мы с вами никогда не узнаем, как оценят их потомки – как зодческий гений или досадные ошибки.

В конце концов, и сама архитектура как свидетельство человеческой деятельности – это артефакт вечности. Вот почему мы так часто говорим об ответственности архитектора. Его произведения нельзя, как карандашный рисунок с листа бумаги, стереть ластиком. Независимо от войн и катаклизмов, добротные сооружения могут стоять века. И по ним люди будут судить о том, какими были архитектура и городской быт в начале третьего тысячелетия. Хотелось бы послушать, что они скажут.

■ Какие актуальные задачи, по вашему мнению, стоят перед архитектурой? Каково будущее архитектуры города?

Перед архитектурой как перед великим искусством всегда стоит одна задача – достижение гармонии. И это удивительно точно сформулировал Алексей Викторович Щусев, поистине гений архитектуры. Он сказал: «Самым трудным и вместе с тем обязательным в архитектуре является простота. Простота форм обязывает придавать им прекрасные пропорции и соотношения, которые сообщали бы необходимую гармонию». Добавить нечего. Да и незачем.

Беседовала **О. А. Горанова**



Ф. БУЧЧИ

проректор территориального центра Миланского политехнического университета в Мантуе

УДК [711+72](1-21)

F. BUCCI

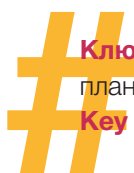
Vice-Rector of Mantova Campus of Politecnico di Milano

Дизайн современных городов: пересекая эпохи, встраивая прошлое в настоящее

Contemporary Urban Design: Cutting Across the Times, Building the Past into the Present

Современность – наследница прошлых исторических эпох. Государственный уклад, язык, культура, мировоззрение людей в любой стране, какой бы самобытной она ни казалась, несут на себе неизгладимые следы других культур, языков и мировоззрений. То же касается и городов: их история не только хранится на страницах летописей, книг, статей, но запечатлевается «на теле» города – в его архитектуре, пребывающей в веках. В беседе, посвященной городской архитектуре, профессор одного из крупнейших университетов Италии Ф. Буччи рассказал об актуальном практическом подходе, используемом в работе с объектами культурного наследия и ландшафтами. Историческая архитектура нуждается не только в сохранении, но и в адаптации к запросам нынешних жителей городов. Кафедра ЮНЕСКО, основанная в кампусе университета в Мантуе, взаимодействует с учеными и практиками. В ходе общения на локальном и международном уровне формируется инновационная система подходов и методик для архитекторов, дизайнеров, специалистов по благоустройству. С ее помощью они смогут выполнять проекты, заботясь об устойчивом развитии городской среды, об исторических постройках, поскольку прошлое городов – залог их благополучного будущего.

Our times have inherited the legacy of the historical past. The stately lifestyle, the language, the culture, the mindset of the people in any country, no matter how indigenous it may seem, bear the indelible imprint of other cultures, languages and world outlooks. The same goes for cities: their history is not only present in the ancient manuscripts, in books, articles, but is perfectly obvious on the cities' texture – in their architecture that goes down in history. In an interview dedicated to urban architecture professor F. Bucci of one of the major Italian Universities tells our Herald of a pertinent practical approach to deal with sites of the world historical and landscape heritage. Not only do historical architectural pieces need preservation, but they should also be adapted to the citizens' exigencies in modern cities. The UNESCO Chair existing on the Mantova university campus interacts with scholars and practitioners. During this interaction on both local and international scale innovative system of urban improvement approaches and methodologies is being formed. This system will allow, while carrying out projects, to care of sustainable development of cities' environment, maintain historical structures, as soon as the cities' past is the guarantee of their prosperous future.



Ключевые слова: Италия, архитектура, объекты Всемирного наследия, дизайн, городское планирование, благоустройство.

Key words: Italy, architecture, World Heritage sites, design, urban planning, landscaping.

Для цитирования: Буччи Ф. Дизайн современных городов: пересекая эпохи, встраивая прошлое в настоящее // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 13–18.

For citation: Bucci F. Contemporary Urban Design: Cutting Across the Times, Building the Past into the Present. *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 13-18. (In Russ.).

■ **Италия оставила человечеству великое архитектурное наследие. Жители Москвы осознают и высоко ценят вклад итальянских мастеров в создание ансамбля Московского Кремля, Большого театра, Гостиного двора и других зданий, без которых трудно представить себе этот город. Уважаемый профессор Буччи, каковы, по вашему мнению, основные тенденции в развитии городской архитектуры, связанные с итальянским зодчеством прошлых столетий?**

Вклад Италии в мировую культуру, безусловно, огромен. Своеобразие природных, исторических, национальных особенностей страны на протяжении веков служило основой для сложного переплетения архитектурных стилей в городах и их окрестностях. Работа с совокупностью архитектурных слов – один из самых серьезных вызовов для нынешних специалистов. Для примера, к нам нередко обращаются за помощью, чтобы принять решение о судьбе совсем «юного» исторического наследия, созданного всего 50–60 лет назад. Бывает так, что люди занимают каким-либо древним объектом, но в процессе реализации проекта вдруг обнаруживаются следы других объектов, разрушенных, скажем, во время Второй мировой войны. Перед специалистами встает вопрос: нужно ли сохранять это неожиданно выявленное достояние прошлого?

Место архитектуры – между современностью и историей. Настоящее и прошлое формируют целостный ансамбль

Кублер¹ называл объекты архитектуры «формой времени». Вот что он писал: «Особая роль историка заключается в том, что он обнаруживает множественные формы времени. Его цель независимо от специализации и эрудиции – создать портрет вре-

мени». Таким образом, роль архитектора состоит в том, чтобы обнаруживать проявления ушедшего времени в облике зданий и городов. Представители итальянской архитектуры XX в. прагматично подошли к этой задаче, предложив поэкспериментировать с исторической традицией. Такие мастера, как Франко Альбини, Луиджи Моретти, Эрнесто Натан Роджерс, в своей работе четко следовали идее о том, что место архитектуры – между современностью и историей. Настоящее и прошлое формируют целостный ансамбль. Современный язык архитектуры, сохраняя свою форму и динамику, сплетается с традицией. Виртуозные архитектурные практики учат нас правильно оценивать значимость истории и побуждают создавать актуальные формы для городского пространства на основе культурного наследия.

■ **В 2016 г. Мантуя была выбрана культурной столицей Италии. Центр города, являясь воплощением идей итальянского Возрождения, включен в список объектов Всемирного наследия ЮНЕСКО. Как удается сохранять такие масштабные культурные объекты? В каких проектах участвовали вы лично? Чем вы особенно гордитесь?**

С 2012 г. кампус Миланского политехнического университета в Мантуе ежегодно проводит фестиваль MantovArchitettura – это серия конференций, лекций, семинаров и выставок, посвященных архитектуре. Цель фестиваля – приобщить студентов, выбравших эту сферу в качестве специальности, к будущей профессиональной среде на итальянском и на международном уровне. Одновременно мы стремимся привлечь внимание как можно большего числа людей, помочь им увидеть значение архитектуры в меняющихся современных городах. Нашу инициативу горячо поддержали архитекто-

¹ Кублер Джордж (1912–1996) – историк искусства, один из выдающихся американских специалистов по искусству доколумбовой Америки и ибероамериканскому искусству. – *Прим. ред.*

ры, например Эдуарду Соуту де Моура – лауреат Притцкеровской премии², профессор нашего филиала Миланского политехнического университета, а также Жуан Луиш Карильо да Граса, Шон Годселл, Кэнго Кума, Рафаэль Монео, Элиса Валеро Рамос. Все они с энтузиазмом подключились к мероприятиям. Но самыми активными участниками стали студенты и горожане.

Мы также приглашаем лекторов и преподавателей, которые рассказывают о своем восприятии архитектурных шедевров прошлого, начиная от эпохи Возрождения и заканчивая XX в. Вся Мантуя превращается в подмостки театра, где разворачивается действие. Самые примечательные городские сооружения – Палаццо дель Те, Палаццо Дукале, Театр Бибиена, храм Святого Себастьяна, Дом Мантеньи – собирают под своей крышей посетителей семинаров и выставок. Эти произведения архитектуры служат не просто фоном для фестивальных событий – напротив, MantovArchitettura позволяет вдохнуть новую жизнь в пространство, хранящее память об ушедших временах. Старинные здания наполняются разговорами, спорами, дискуссиями. Таким образом, мы, живя в настоящем, знакомясь с архитектурными произведениями и познавая их прошлое, сохраняем историю и одновременно развиваем культуру, продолжаем копить архитектурное наследие. Образуется некая система замкнутой обратной связи: мы беседуем об архитектуре в стенах выдающегося архитектурного памятника, что преподает нам урок о ценности истории.

■ **Объекты Всемирного наследия тщательно охраняются. Обычно не разрешается вносить изменения в планировку городских пространств, тем более их исторической части. Как же тогда совместить требование сохранять города**

Всемирного наследия с потребностями и желаниями их нынешних жителей, которым нужна удобная современная инфраструктура, комфортная городская среда? Как интегрировать исторические объекты в жизнь современного мегаполиса и сделать их привлекательными для его жителей и гостей?

Важно помнить, что сохранение, валоризация³ и дизайн – составляющие одного процесса. Следует воспринимать исторические здания как живые организмы, которые являются активными компонентами городов, где мы живем, и ландшафта, который нас окружает. Поэтому нужно не обособливать объекты архитектурного наследия от меняющейся городской среды, а проводить их валоризацию и сохранять, используя дизайн как инструмент, позволяющий переосмыслить и подчеркнуть роль архитектуры в городах.

Мы, живя в настоящем, знакомясь с архитектурными произведениями и познавая их прошлое, сохраняем историю и одновременно развиваем культуру

Именно такой подход мы применили в проекте валоризации культурного ландшафта между городами Саббьонетой и Мантуей, выполненном в 2019 г. кафедрой сохранения и планирования архитектуры городов Всемирного наследия ЮНЕСКО филиала Миланского политехнического университета в Мантуе. В рамках проекта было предложено создать музейный маршрут, проложив его в долинах рек Минчо, Ольо и По, который бы представлял оба ранее названных города. Мы хотели раскрыть исторические особенности ландшафта, показать связь между поймами трех крупных рек, их водными системами и сохраненным здесь архитектурным наследием эпохи Возрождения.

² Престижная премия, учрежденная бизнесменами Дж.-А. и С. Притцкерами в 1979 г., вручаемая ежегодно за достижения в архитектуре. – *Прим. ред.*

³ Придание историческому объекту нового функционального наполнения для повышения его экономической привлекательности и наделения его современной экономической и культурной ценностью. – *Прим. авт.*

Было проведено подробное картирование местности, отмечены все исторические памятники, что позволило нам соединить культурными тропами самые значимые и просто примечательные места в окрестностях. В этих точках были возведены небольшие павильоны, обустроенные для коллективного проживания, откуда открываются потрясающие виды на природные и городские пейзажи. Кроме того, была создана сеть велосипедных и пешеходных дорожек между павильонами. Помимо обзорной функции, павильоны имеют также экспериментальное и техническое назначение: в них установлены инновационные очистные системы, участвующие в поддержании экосистемы озер и водоочистке. Таким образом, нам удалось провести валоризацию местной архитектуры, окружающего ландшафта и тем самым повысить их культурную и экономическую ценность. Эту рабочую модель можно масштабировать.

Сохранение, валоризация и дизайн объектов архитектурного наследия служат ключом к будущему наших городов

Выполненный проект помог понять, что уважение к истории и желание сохранять объекты природного и культурного наследия могут помочь в улучшении условий современной жизни. В процессе ландшафтного дизайна забота о природно-культурном наследии вышла на первый план. Но одновременно в том же ландшафте было возведено массовое жилье, и таким путем появилась возможность заселять территорию, уже приспособленную к нашим нуждам, преобразованную в активный элемент городской среды.

■ Какие из нынешних тенденций в архитектуре, градостроении и модернизации, на ваш взгляд, останутся актуальными и в будущем?

Самый актуальный тренд в архитектуре сегодня – валоризация ее истории. Во всех частях света, во всех культурах архитектур-

ные памятники представляют собой бесценное культурное наследие. В каждом конкретном месте оно свое, особенное, уникальное, но одинаково значимое, необходимое для понимания прошлого этой местности. Сохранение, валоризация и дизайн объектов архитектурного наследия служат ключом к будущему наших городов. Продолжая застраивать территории в городской черте и за ее пределами, мы в буквальном и переносном смысле теряем из виду городской исторический центр. В таком случае утрачивается часть культурного наследия, а вместе с ней из пространства города уходит жизненная и животворная сила истории.

Современная задача архитектурного дизайна и проектирования – придумывать такие решения, которые позволяют встраивать, включать исторические постройки в обновленный городской ландшафт. Нужно не просто сохранять памятники архитектуры, а заново вдыхать в них жизнь средствами дизайна и валоризации. К примеру, в Италии на нынешний облик городов сильно повлияло наличие в них строений XII в., так как программы градостроения разрабатывались с учетом этих объектов великого архитектурного наследия. Но, кроме готики, в наших городах нашлось место и для традиционной, и для инновационной архитектуры.

Разумеется, как и во всем, в сохранении наследия возможны исключения из правил. В 2018 г. в Генуе обрушился Понте-Моранди (мост Моранди), построенный в 1960–1967 гг. архитектором Рикардо Моранди. В августе 2020 г. состоялось его торжественное открытие в новом виде по проекту Ренцо Пиано. Здесь валоризация памяти проявилась в иной форме, чем обычно. Когда совершенно очевидно, что сберечь или вернуть оригинал невозможно, перед архитектором ставится сложная задача: увековечить «брешь во времени» – создать памятник, который сохранит не сам объект, а память о нем, его значение для истории, и позволить выразить сожаление о его утрате. В этом случае новый объект не может быть ничем иным, как мемориалом, воздвигнутым на месте своего предшественника, в данном случае – упавшего моста.

■ **Наше будущее зависит от нас самих, а также от системы образования и ценностей, которые мы передадим следующему поколению. Каким должен быть современный архитектор и с какими задачами и сложностями приходится сталкиваться человеку этой профессии сегодня?**

Сейчас наши города и ландшафты стремительно меняются, так что архитекторам нужно подбирать подходящие стратегии устойчивого развития тех объектов, с которыми они работают. Система образования играет решающую роль в подготовке будущих архитекторов к сложным вызовам профессии. С 2012 г. в нашем кампусе в Мантуе существует уже упомянутая кафедра сохранения и планирования архитектуры городов Всемирного наследия ЮНЕСКО. Она реализует долгосрочную программу под эгидой ЮНЕСКО, предназначенную стимулировать инновационные исследования и обучение в области архитектурного дизайна в интересах городов, хранящих культурное наследие.

Кафедра ЮНЕСКО стремится использовать новые практики обучения и всевозможные пути сотрудничества для расширения национальных и международных связей между представителями различных культур и деятелями различных наук, чтобы способствовать как можно более широкому распространению знаний. Кафедра ведет работу над комплексными вопросами сохранения текущего состояния окружающей среды и нынешнего архитектурного облика городов, в которых имеются объекты культурного наследия, занимается проблемами городского планирования. Накопленный опыт позволит сформировать систему междисциплинарных инновационных техник, подкрепленных теорией, которая войдет в арсенал будущих архитекторов. Забота об архитектурном наследии является ключевым элементом устойчивого развития современных

городов, а валоризация – главным инструментом для этой деятельности.

■ **Города существуют потому, что они нужны жителям. Важно хорошо понимать, чего хотят горожане, каковы их потребности, чтобы решения, принимаемые властями, устраивали всех вместе и каждого в отдельности. Как вы считаете, должны ли жители города принимать участие в проектах по развитию городской архитектуры, в городском планировании и благоустройстве?**

Потребности и пожелания горожан формируют основу городских проектов. Их замечания и запросы помогают архитекторам определить важнейшие моменты, на которые нужно обратить внимание при работе с городским ландшафтом. Архитектура по своей сути является искусством построения пространства, в котором разворачивается повседневная жизнь людей. Люди являются его конечными пользователями, актерами «театра архитектуры». Их участие в создании архитектурного продукта помогает профессионалу лучше адаптировать свое видение проекта к жизненным реалиям, выявить самые существенные функциональные черты проектируемого объекта. Впрочем, следование нуждам и пожеланиям жителей не должно подменять собой полноценный процесс проектирования.

Архитектура по своей сути является искусством построения пространства, в котором разворачивается повседневная жизнь людей

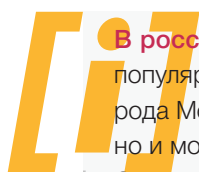
Как пишет Филарете в своем «Трактате об архитектуре»⁴, у любого проекта есть отец – заказчик (в нашем случае – житель) и мать – архитектор. Каждый из них вносит свой вклад

⁴ В 1460–1464 гг. итальянский архитектор, скульптор и теоретик архитектуры Антонио Филарете написал обширный труд «Трактат об архитектуре», посвященный городскому планированию. См.: Филарете А. А. Трактат об архитектуре. М.: Русский университет, 1999. 446 с. – Прим. ред.

в воплощение замысла. Архитектору дано право интерпретировать пожелания жителей: их потребности становятся строительным материалом в его руках. Он анализирует эти запросы, пропуская через призму своего опыта, мастерства и, самое главное, своего воображения, и придает им форму законченного проекта. Архитектор должен всег-

да максимально использовать собственные опыт и профессионализм. Мы же, со своей стороны, должны всегда помнить о том, насколько важен его вклад, поскольку работа архитектора – это результат сложного взаимодействия научных знаний и искусства.

Беседовала **О. А. Горанова**



В российской столице реализацией государственной политики по сохранению, использованию, популяризации и охране исторических объектов занимается Департамент культурного наследия города Москвы (Москомнаследие). Он привлекает к работе не только специалистов, профессионалов, но и молодежь, воспитывая в них бережное и разумное отношение к городу, в котором они живут. С департаментом сотрудничают столичные вузы, в том числе Университет Правительства Москвы.

” Москва за века своего существования приобрела богатое культурное наследие. На протяжении столетий город расширялся и перестраивался, это происходит и сейчас, но сегодня перемены затрагивают не только внешний облик города и инфраструктуру. Обновляются не только подходы к планированию и градостроению – на наших глазах меняются ценностные ориентиры градостроителей, их отношение к культурно-историческим памятникам. Сегодня Москва ориентируется на сохранение своей славной и интересной истории, воплощенной в архитектуре.

Ежегодно Департамент культурного наследия города Москвы проводит молодежный форум «Наследие». Среди его задач – поиск креативных студенческих идей по реставрации объектов культурного наследия и их интеграции в пространство современной столицы. Постоянным экспертом форума является В. И. Хоменко – профессор кафедры социально-гуманитарных дисциплин и истории права Университета Правительства Москвы.

Университет имеет давние и тесные партнерские связи с Москомнаследием: с одной стороны, департамент – это место работы выпускников и место практики студентов университета. С другой стороны, сотрудники департамента повышают квалификацию в университете и передают свой профессиональный опыт тем, кто еще только учится.

Студенты университета регулярно участвуют в форуме «Наследие». В 2020 г. в его рамках был впервые реализован архитектурный квиз, подготовленный Центром социально-культурного проектирования под руководством доцента кафедры социально-гуманитарных дисциплин и истории права Е. В. Климкович. Конкурсная команда, возглавляемая студентом 4-го курса Университета Правительства Москвы К. М. Серафимовичем, представила проект «Рекреационный центр YUAZ AQUA» на исторической территории московского завода «Кристалл» и получила за него диплом 2-й степени.

К. И. Вайсеро,
заведующий кафедрой социально-гуманитарных дисциплин
Университета Правительства Москвы,
доктор психологических наук, профессор



Т. Н. ГУК

директор Института Генплана Москвы, профессор Международной академии архитектуры, член Союза московских архитекторов, кандидат архитектуры

УДК 711(470-25)

T. N. GUK

Director of Genplan Institute of Moscow, Professor of the International Academy of Architecture, member of Moscow Architects' Union, PhD in architecture

Москва сегодня: тренды в градостроительном планировании

Moscow Today: Trends in Town-building Planning

В последнее десятилетие в Москве происходят заметные перемены в сфере градостроения. Началась программа реновации, изменились базовые подходы к территориальному планированию, взят курс на полицентричное развитие города. Директор Института Генплана в интервью журналу рассказала о новейших трендах в градостроительном планировании. Т. Н. Гук назвала наиболее заметные проекты института и подходы с использованием цифровых технологий, применяемые и в Москве, и за ее пределами. В настоящее время институт проводит конкурс среди архитектурных бюро, который позволит создать базу качественных и оригинальных фасадных решений для домов, сооружаемых по программе реновации. Результаты разработки помогут придать новым районам Москвы особый, уникальный облик. Специалисты Института Генплана на основе опыта, накопленного в столице, разрабатывают градостроительную документацию для других российских городов.

Moscow has witnessed notable shifts in urban development domain in the last decade. Renovation program has got under way, basic approaches to territorial planning have undergone changes, a course has been set for polycentric development of the city. Director of Genplan Institute of Moscow in her interview to the Herald has given an account of the latest trends in town-building design. T. N. Guk revealed the Institute's most notable projects and the cutting-edge digital based approaches employed in Moscow and beyond. A contest has been launched currently among architecture bureaus, which will open the way to starting a database of quality and ingenious architectural solutions of housefronts for houses built under the renovation program. The contest's outcome will be instrumental to giving Moscow's new housing developments a specific, unique design. The Institute's specialists are sharing their Moscow's own best practices in developing town-planning documentation for Russia's other cities.



Ключевые слова: благоустройство, градостроение, городское проектирование.

Key words: landscaping, town-building, urban design.

Для цитирования: Гук Т. Н. Москва сегодня: тренды в градостроительном планировании // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 19–22.

For citation: Guk T. N. Moscow Today: Trends in Town-building Planning. *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 19-22. (In Russ.).

■ **Татьяна Николаевна, как изменилось градостроительное развитие Москвы за последние 10 лет, какие изменения в градостроительном планировании произошли? Что уже удалось реализовать и что намечено на будущее?**

Мне кажется, в наше время горизонт в 10 лет уже слишком велик для анализа изменений и планирования. Сейчас правильнее говорить о тенденциях и трендах. Москва в 2010-м и Москва в 2020 г. – это практически два разных города. Ситуация слишком быстро меняется, и, возможно, уже скоро мы увидим новые подходы к стратегическому планированию. Но это, конечно, не отменяет крупных проектов, рассчитанных на долгий срок.

Крупные российские и зарубежные бюро займутся разработкой архитектурных решений для домов, которые будут построены по программе реновации

Сейчас Москва движется по пути полицентричного развития, что поможет уравновесить предыдущие тренды, когда город разрастался вширь. В итоге экстенсивного роста образовались спальные районы, жители которых вынуждены ездить в центр для работы, учебы. Решить эту проблему отчасти помогает программа реновации, которая с момента ее старта в 2017 г. очень активно обсуждается в обществе. На мой взгляд, полицентричность могла бы стать компромиссом между сторонниками и противниками этой программы.

Важно насыщать старые районы всевозможными сервисами, спортивными и социальными объектами, создавать там новые рабочие места, развивать транспорт, повышать доступность парков. Такой подход позволяет формировать локальные центры притяжения, и мы поэтапно реализуем его в наших проектах.

Новый этап работы над проектами реновации – это конкурс, который мы совместно с Москомархитектурой запустили в конце 2020 г. Крупные российские и зарубежные бюро займутся разработкой архитектурных реше-

ний для домов, которые будут построены по программе реновации.

В период проведения конкурса архитекторам предстоит проанализировать отведенные им территории с точки зрения пространственной организации, определить основные типы объемно-пространственных элементов жилой застройки. Затем они должны будут разработать фасадные решения для этих элементов и сформировать правила их применения во время застройки. Необходимо, чтобы предложенные фасадные решения были уместными и релевантными с точки зрения строительства и эксплуатации. Нужно, чтобы они отвечали четко регламентированным экономическим параметрам. Поскольку объем строительства по программе реновации немалый, наша функция как института – в рамках конкурса выработать методологические подходы к решению столь масштабных задач.

В результате город получит обширную библиотеку профессионально выполненных фасадных решений, которая строго соответствует объемно-пространственной структуре, заложенной в утвержденные проекты планировки. Таким образом, появится возможность создать для каждого района реновации уникальное узнаваемое лицо. Победители конкурса смогут курировать реализацию своих архитектурных замыслов на последующих этапах. Общим итогом нашей работы станет качественная жилая среда, сформированная за счет привлекательного и разнообразного облика новых жилых домов. Благодаря этому районы станут узнаваемыми и по-настоящему любимыми их жителями.

■ **Как отразилась цифровизация на градостроительной сфере? Какие современные технологии и инструменты пришли на помощь в решении новых задач?**

Как и любая другая сфера, градостроительство не обходится без современных технологий. В институте мы используем не только готовые инструменты, но и собственные разработки. Конечно, результаты их применения ярче всего видны в крупных проектах, например в генеральных планах городов. Одно из самых перспективных направлений для нас – это информационное градостроитель-

ное моделирование (CIM¹), моделирование и планирование на уровне генеральных планов городов. Применение CIM позволяет нам не просто агрегировать проектные модели отдельных объектов в единый градостроительный комплекс, но и анализировать различные варианты развития городской инфраструктуры в режиме реального времени. Создание CIM-модели актуально не только на этапе разработки генплана, но и на этапе мониторинга его будущего развития, управления и принятия решений. Мы создаем цифровую модель города, для построения которой используем, помимо прочего, анонимные данные сотовых операторов. Обезличенная информация о передвижении людей позволяет делать выводы, без которых работа над крупными проектами просто невозможна. Где люди работают, где отдыхают? Как часто выезжают за пределы своего района? Нравится им проводить время рядом с домом или они предпочитают отправиться в другую точку на карте города? Ответы на эти вопросы позволяют не только выявить предпочтения жителей, но и приоритизировать работу, определить первостепенные проблемы.

Есть в институте и собственные инструменты для сбора данных. Например, мы создали собственную мобильную транспортную лабораторию. Это автомобиль, оборудованный датчиками, измерительными приборами, камерами и другими устройствами сбора информации. Они фиксируют такие параметры, как ширина проезда, скорость автомобиля и даже самочувствие водителя, уровень его стресса. Полученный материал обрабатывают программными методами и составляют транспортную модель города. Она помогает тестировать одновременно несколько решений, проектировать автомобильные дороги, определять оптимальное количество и ширину полос и т. д.

■ **Транслирует ли Москва свой опыт в другие города? Какие проекты институт реализует в регионах? Пользуются ли регионы вашими методиками?**

Институт давно работает за пределами столицы. В разные годы мы разрабатывали генеральные планы Нижнего Новгорода, Беслана, Севастополя, Казани, проекты планировки в Сарове, на Алтае, принимали участие в международных конкурсах и даже занимались развитием территории в Венесуэле. В 1990–2000-е гг. мы составляли различную документацию для городов Московской области.

Многие города обращаются именно в наш институт за подготовкой градостроительной документации, так как работа в Москве дает нам уникальный опыт. Наши компетенции позволяют составлять любые документы территориального планирования, градостроительного зонирования и пр.

Сейчас мы активно сотрудничаем с двумя городами-миллионниками – Воронежем и Уфой, работаем над проектами в Альметьевске и Южно-Сахалинске.

Многие города обращаются именно в наш институт за подготовкой градостроительной документации

Основная задача таких проектов – подготовка документации в соответствии с актуальными требованиями федерального законодательства и с учетом специфики конкретных территорий. В ходе работ составляются демографический прогноз, прогнозы объемов фонда застройки, пассажиропотоков, анализируется эффективность использования территорий, оцениваются настоящие и будущие потребности в объектах социальной, инженерной, транспортной инфраструктуры, объектах природного и историко-культурного комплекса. При разработке вариантов пространственного развития и проектных решений мы применяем современные методы градостроительного проектирования.

Опыт Москвы, конечно, полезен другим городам – столица выступает «законодательницей мод», но на деле ее практика применима не везде. Сегодня мы с первых этапов работы

¹ Англ. City Informational Model. – Прим. ред.

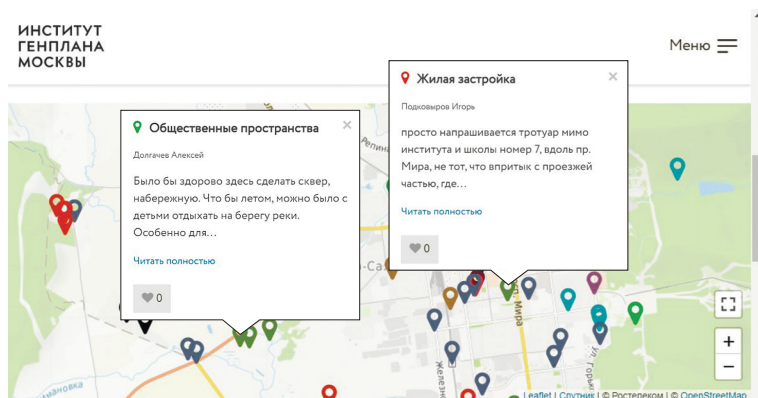


РИС. 1
Интерактивная онлайн-карта Южно-Сахалинска для сбора мнений жителей (позволяет просматривать отзывы других пользователей)

стареемся найти индивидуальные особенности города и подчеркнуть, обыграть их в проекте.

■ **На встрече со стажерами Правительства Москвы вы назвали основным трендом «Город – для человека». Получаете ли вы обратную связь от горожан? Что им нравится в современном облике Москвы и над чем институту еще предстоит поработать?**

Мы тесно взаимодействуем с жителями и используем весь доступный набор средств обратной связи. До пандемии мы участвовали в публичных слушаниях, но затем для безопасности их перенесли на онлайн-площадку «Активный гражданин». Все полученные замечания рассматриваются разработчиками проектов и, если это возможно, идут в работу.

В регионах у нас есть возможность экспериментировать с новыми форматами. Например, при разработке генпланов Казани, Воронежа, Уфы и Южно-Сахалинска мы организовали онлайн-площадки для сбора мнений местных жителей. Также мы проводим круглые столы и проектные семинары для горожан и представителей отдельных сообществ, например бизнеса. По итогам работы над генпланом Воронежа мы запустили интерактивную карту, с которой могут ознакомиться все желающие.

В Южно-Сахалинске работа над генпланом началась относительно недавно, но мы уже используем полный набор вышеперечисленных инструментов. Интерактивная карта на данный момент используется не для того, чтобы представлять результаты работы над проектом, а для сбора мнений жителей в реальном времени (рис. 1). Мы при этом получаем ценный опыт так называемого партисипаторного проектирования: с использованием

карты города разработчики совместно с горожанами собирают предложения о ключевых направлениях развития, включая транспорт, социальную инфраструктуру и экологические вопросы.

Разработка генплана – всегда сложный процесс, ведь в каждом городе есть множество групп, заинтересованных в реализации разных проектов, иногда взаимоисключающих. Это хорошо видно на примере транспортной инфраструктуры: автомобилисты хотят, чтобы было больше автодорог, пешеходы нуждаются в пешеходных связях, велосипедисты – в развитой сети велодорожек. При этом никто не желает терпеть под окнами стройку и шум автомобилей, которые поедут по новым дорогам. Но развитие города – это всегда изменения, а изменения требуют компромисса.

На мой взгляд, в Москве сложился некий паритет мнений, в том числе в отношении реновации. Большинство жителей пятиэтажек проголосовали за переселение, хотя, конечно, были и те, кто отказался. Против, как правило, выступают жители соседних домов, но их можно понять: новое строительство сопряжено с изменением привычного уклада жизни. Поэтому все работы организованы так, чтобы создавать людям минимум дискомфорта: умный снос, мойка колес строительного автотранспорта. Но проекты программы предполагают ощутимые улучшения транспортной и социальной инфраструктуры – строительство новых школ, детских садов, поликлиник, реконструкцию дорог, – поэтому от их реализации в конечном итоге выигрывают обе категории жителей.

Как бы то ни было, говорить, будто одни проекты воспринимаются однозначно положительно, а другие – сугубо отрицательно, некорректно. Москва – это современный мегаполис, в котором есть место каждому. Это центр притяжения для миллионов талантливых людей со всей России и в то же время – это город со своей устоявшейся средой, которую любят жители. Наша задача – сделать так, чтобы в Москве было комфортно всем.

Материал подготовлен **Е. М. Гурвичем**

**О. А. ГОРАНОВА**

заведующий кафедрой экономики городского хозяйства
и жилищного права Университета Правительства Москвы,
кандидат экономических наук, доцент

O. A. GORANOVA

Chair of City Economy and Housing Law of Moscow Metropolitan
Governance Yury Luzhkov University, PhD in Economy

**Л. А. АТРОЩЕНКО**

доцент кафедры экономики городского хозяйства
и жилищного права Университета Правительства Москвы,
кандидат сельскохозяйственных наук

L. A. ATROSCHENKO

Associate Professor with the Chair of City Economy and Housing
Law at the Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov
University, PhD in Agriculture

**М. В. БЫКОВА**

заместитель генерального директора ООО «ЭкоСтрой»,
кандидат экономических наук

M. V. BYKOVA

Deputy Director of EcoStroy LLC construction and projecting
company, PhD in Economics

Формирование социального подхода к благоустройству районов Москвы

Forming a Social Approach to the Improvement of Moscow's Districts Landscaping



Ключевые слова: комплексное благоустройство, социальные требования к объектам благоустройства.

Key words: comprehensive landscape improvements, social requirements for landscape improvement objects.

Для цитирования: Горанова О. А., Атрощенко Л. А., Быкова М. В. Формирование социального подхода к благоустройству районов Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 23–29.

For citation: Goranova O. A., Atroschenko L. A., Bykova M. V. Forming a Social Approach to the Improvement of Moscow's Districts Landscaping. *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 23-29. (In Russ.).

Районы Москвы различаются по площади, плотности населения и градостроительным особенностям планировки. С целью выявления влияния этих факторов на проблемные вопросы благоустройства территорий кафедра экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы в рамках инициативной НИР провела социологический опрос жителей нескольких районов. Были выявлены проблемы благоустройства территорий районов, которые, по мнению горожан, являются в настоящий момент наиболее актуальными. Для их успешного решения необходимы разработка и утверждение новых архитектурно-ландшафтных требований к комплексному благоустройству, основанных на принципах эффективного использования городских пространств с учетом их функционального назначения. Этот документ должен содержать оптимизированные показатели экологических и санитарно-гигиенических нормативов и перечень приемов, позволяющих повышать эстетическую выразительность городских территорий. Такой документ позволит внести корректировки в градостроительные планы округов, создавать и реализовывать проекты благоустройства, отвечающие современным требованиям и запросам жителей.

Moscow's districts vary in size, population density and urban planning peculiarities. In order to reveal the impact of the above factors on problem areas of municipal improvements the Chair of City Economy and Housing Law at the Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University has proactively held a sociological research activity survey among several districts' inhabitants. Based on the survey's results soft spots in municipal improvements of certain districts were identified that at the time, according to the public, presented the most problems. Development and approval of new architectural and landscaping requirements to a comprehensive improvements program were deemed necessary, based on principles of efficient functionally substantiated use of urban space. The document should contain optimized indices of ecological, sanitary and hygienic standards, as well as a list of implements allowing to improve the esthetic expressiveness of urban territories. Such document will make it possible to make corrections in town-building plans of the city's districts, to develop and execute landscaping projects that would be consistent with modern requirements and citizens' demands.

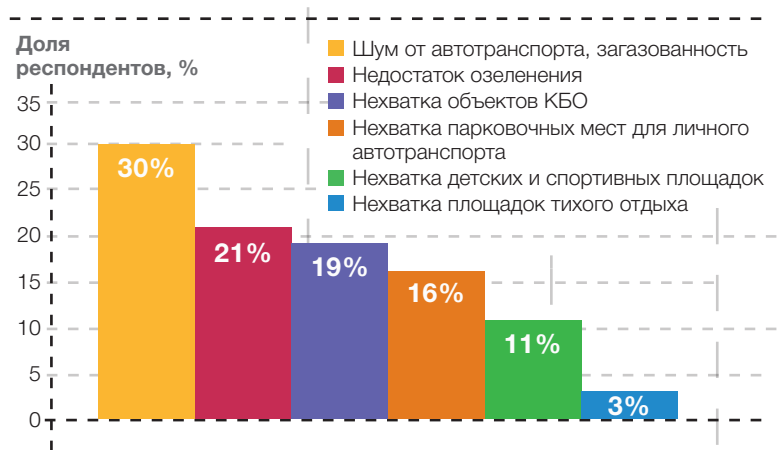
В современной Москве особую актуальность приобретают вопросы качественного преобразования территорий, основанные на социальных потребностях с учетом мнения и пожеланий горожан. Мэр Москвы С. С. Собянин отметил, что при реализации городских программ благоустройства все проекты должны разрабатываться с учетом запросов и предложений жителей, а также предусматривать возможность проведения их реновации в будущем [5].

Районы столицы различны по площади, плотности населения, градостроительным особенностям планировки и застройки. Приемы их благоустройства необходимо не только дифференцировать, но и соотносить с социальными потребностями и пожеланиями жителей. Иными словами, современный подход к благоустройству должен базироваться на максимальном обеспечении социально-культурных потребностей горожан.

Принципы развития и благоустройства жилых и общественных территорий Москвы изложены в ряде документов, утвержденных правительством города. Основу их составляет Генеральный план города Москвы на период до 2025 г. [1].

Учитывая социально ориентированную политику Правительства Москвы, очевидна необходимость выявления тех проблем в сфере благоустройства территорий, которые требуют решения, по мнению жителей столицы. При этом важно дифференцировать полученные результаты на общие, присущие всем территориям города, и обусловленные исторически сложившейся градостроительной ситуацией в районах. Чтобы понять, какие проблемы, по мнению местных жителей, существуют в настоящий момент в сфере благоустройства районов, кафедра экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы в рамках инициативной научно-ис-

РИС. 1

Проблемные вопросы благоустройства Басманного района, выявленные в результате опроса жителей

следовательской работы предложила методику исследования мнения жителей отдельных районов для последующей разработки рекомендаций по решению выявленных проблем. В качестве инструмента была разработана анкета для проведения опроса, которая затем в рамках пилотного проекта апробировалась в трех районах столицы, имеющих значительные, исторически сложившиеся различия в планировке и застройке: Басманном, Нижегородском и Ясенево. В опросе приняли участие 270 респондентов (по 90 человек в каждом районе), возрастом от 20 до 60 лет. В анкете опрашиваемые отмечали проблемы, существующие, на их взгляд, в сферах благоустройства и экологии в районе. Такой метод исследования более затратен по времени, однако позволяет уделять внимание активным гражданам и снимать социальное напряжение, поскольку предусматривает личное общение. Далее был проведен анализ полученных ответов. Следует отметить, что репрезентативность выборки не позволяет рассматривать полученные результаты в качестве полноценных статистических данных. Однако работа иллюстрирует алгоритм взаимодействия с гражданами в вопросах выявления зон развития конкретного района.

Басманный район Центрального административного округа Москвы занимает площадь 837 га. Численность населения – порядка 108 тыс. человек. Плотность застройки высокая. На территории сохранилось много памятников архитектуры и исторических зданий, в том числе состоящих на государственной охране как объекты культурного наследия. Общая площадь озелененных территорий Басманного района – около 75 га. Показатель озелененности составляет 6,9 м² на человека, что значительно ниже норматива, рекомендованного московскими городскими строительными нормами [2]. Крупные действующие промышленные предприятия в районе отсутствуют. Здесь расположено лишь несколько небольших по площади и мощности производственных комплексов. По данным ежегодного мониторинга [4], уровень загрязнения почв района Басманный оценивается как умеренный и типичный для центральной части города.

Количество ответов на каждый из пунктов анкеты по окончании опроса всех респон-

дентов суммировалось. Итоги представлены на рисунке 1. Более половины опрошенных оценивают существующее благоустройство своего района на «отлично» или «хорошо».

Главным источником загазованности воздуха и причиной превышения допустимого уровня шума в Басманном районе является плотный трафик автомобильного транспорта на дорогах. Основные загрязняющие атмосферу вещества – оксид углерода и диоксид азота. Вторым по значимости источником загрязнения воздуха в Басманном районе являются промышленные предприятия, расположенные непосредственно в жилой территории, к сожалению, не имеющие требуемых, согласно нормативам, санитарно-защитных зон.

Полностью устранить загазованность воздуха и привести уровень шума от автотранспорта в данном районе к нормативному нереально. Однако существует комплекс благоустроительных методов, применение которых будет способствовать их минимизации. Деревья и кустарники при их посадке между источником шума и жилыми домами могут значительно снизить уровень загрязнения воздуха и шумности территорий. В условиях плотной застройки при отсутствии достаточного места для посадок деревьев защитный экологический барьер возможно создавать с помощью вертикального озеленения и установки шумозащитных экранов.

Выявленный в результате опроса недостаток объектов культурно-бытового обслуживания (КБО) населения в Басманном районе возник в результате реформы и упрощения правил сдачи в аренду нежилых помещений под коммерческие цели. Это привело к изменению профиля использования многих арендованных объектов и в результате – к значительному снижению доступности объектов

КБО. В районе постепенно начало сокращаться количество необходимых торговых объектов, учреждений бытового обслуживания, помещений для проведения досуга (особенно для социально незащищенных групп населения – пенсионеров, инвалидов, детей). Решением данной проблемы может стать утверждение регламентного документа. Он должен предписывать владельцам помещений перед проведением конкурсов и заключением договоров аренды определять четкие цели использования помещений с учетом обеспеченности жителей конкретного района объектами КБО.

Недостаток объектов озеленения связан с расположением района в центральной части города, характеризующейся плотной застройкой. Этот фактор препятствует обеспечению жителей рекреационными территориями в достаточном количестве в соответствии с рекомендациями строительных норм и правил [3]. Учитывая крайне незначительные территориальные резервы развития Центрального округа, решить задачу обеспечения жителей озелененными территориями рекреации достаточно сложно. Кроме того, в центре столицы действуют строгие культурно-исторические, градостроительные, природоохранные, инженерные и иные ограничения функционального землепользования. Существующие в настоящий момент объекты озеленения сами по себе не могут рассматриваться в качестве достаточных зон для обеспечения уровня рекреационных

услуг, соответствующего современным требованиям. Басманный, наряду с другими районами города с устоявшейся архитектурно-исторической и природно-ландшафтной средой, нуждается в увеличении площади объектов озеленения. Потенциально для создания рекреационных объектов могут быть использованы расположенные в районе производственные и две промышленные территории.

Вторым объектом исследования был выбран Нижегородский район, расположенный в Юго-Восточном административном округе. Он занимает территорию 757 га. Численность проживающего населения составляет около 45 тыс. человек. Район является одним из самых промышленно развитых и экологически неблагополучных в столице. Крупные производственные предприятия рассредоточены по всей его территории и занимают значительные пространства, что является одной из причин затрудненного транспортного сообщения между отдельными частями района. Сложности с беспрепятственным сообщением возникают также из-за наличия большого количества железнодорожных линий, проходящих по территории. Объекты озеленения представлены небольшими по площади разрозненными участками.

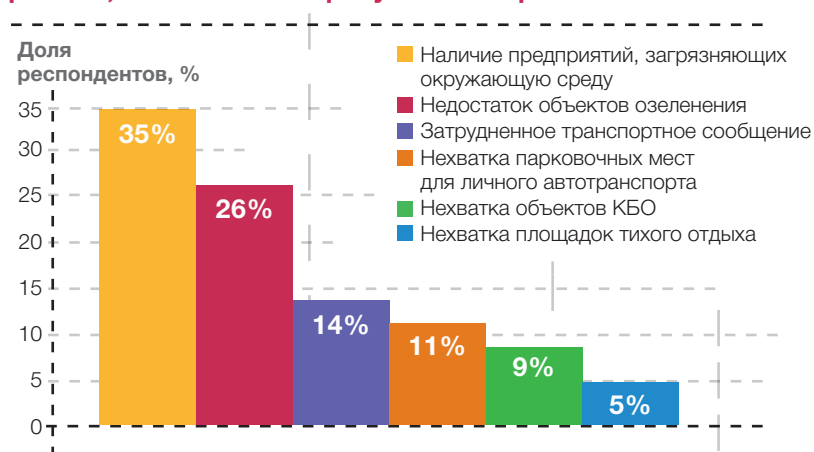
На экологическую обстановку в Нижегородском районе влияют многочисленные негативные антропогенные факторы. Здесь были выявлены самые высокие значения неканцерогенного риска загрязнения атмосферного воздуха в городе, а по суммарному показателю загрязнения почв район находится на третьем месте среди неблагополучных [6]. Кроме того, на всех территориях, прилегающих к многочисленным железнодорожным путям и большинству автодорог, отмечен высокий уровень шумового загрязнения.

В результате опроса благоустройство своего района оценили на «отлично» или «хорошо» лишь восемь из 90 респондентов, «удовлетворительно» – 45, «плохо» – 12. Остальные респонденты затруднились с ответом.

Респонденты Нижегородского района считают основной проблемой загрязнение городской среды (рис. 2). По их мнению, оно связано с работой промышленных предприятий – заводов «Станкоагрегат», «Энер-

РИС. 2

Проблемные вопросы благоустройства Нижегородского района, выявленные в результате опроса жителей



гофрезер», Карачаровского механического, Московского завода автоматических линий и специальных станков, Московского эндокринного завода, «Тамп», Центрального конструкторского бюро транспортного машиностроения, ЖБИ-6, ДОК-3, ТЭЦ-8 «Мосэнерго».

Из результатов опроса следует, что вторая по значимости проблема – недостаточное количество объектов озеленения. Также жители считают актуальным вопрос затрудненного транспортного сообщения между отдельными частями района.

Комплексное благоустройство районов, на территории которых расположены крупные промышленные объекты, является важной социально значимой задачей, призванной обеспечить горожан комфортными микроклиматическими, санитарно-гигиеническими и эстетическими условиями проживания. Учитывая неблагоприятную экологическую ситуацию в районе, очевидно, что особое внимание следует обратить на проведение мероприятий, направленных на снижение поступающих в атмосферу объемов вредных выбросов, а также на использование различных методов фильтрации и создание барьеров, препятствующих их широкому распространению. Один из таких методов представляет собой совокупность мероприятий по озеленению с использованием растений, устойчивых к воздействию на них загрязняющих веществ и их соединений. Зеленые насаждения являются надежным и емким фильтром, эффективно очищающим воздух от газообразных и аэрозольных примесей. Выбор наиболее эффективных приемов озеленения во многом зависит от характера и химических составляющих загрязняющих выбросов, их цикличности и интенсивности, а также планировочной структуры района.

Решением второго по значимости для жителей вопроса, связанного с недостаточной обеспеченностью района объектами рекреации, является создание больших озелененных пространств и достижение рекомендуемого Московскими городскими строительными нормативами баланса между застроенными и озелененными территориями [2]. Реализация этой задачи, а также решение остальных отмеченных жителями проблем – транспорт-

ного сообщения между отдельными частями Нижегородского района и восполнения недостатка объектов КБО – могут быть осуществлены только на городском уровне, в рамках корректировки и актуализации градостроительных планов административного округа.

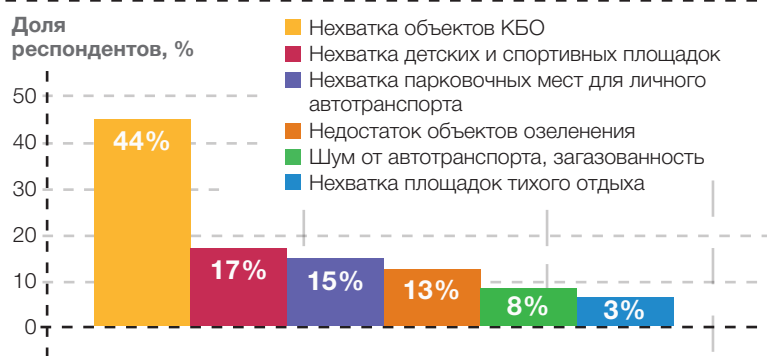
Особое внимание следует обратить на проведение мероприятий, направленных на снижение поступающих в атмосферу объемов вредных выбросов

В связи с дефицитом площадей, необходимых для создания новых рекреационных объектов, дополнительные территории для них город получает при реорганизации промышленных зон. Так, в соответствии с градостроительным планом развития Юго-Восточного административного округа в Нижегородском районе благодаря преобразованию бывшей промышленной зоны Грайвороново должна появиться парковая территория площадью 19,4 га. Транспортное сообщение в районе будет улучшено по завершении строительства транспортно-пересадочного узла «Рязанская» – одного из крупнейших в столице. Он объединит пассажиропотоки метро, МЦК, железнодорожного и наземного общественного транспорта, а также разгрузит Таганско-Краснопресненскую линию метро.

В качестве третьего объекта исследования был выбран район Ясенево, который располагается в Юго-Западном административном округе Москвы и считается одним из самых экологически благоприятных мест для проживания. Площадь района составляет 2 536 га, а численность проживающего населения – 172 тыс. человек. Здесь отсутствуют крупные промышленные предприятия и транспортные автомагистрали. Значительную часть района занимают озелененные территории. Ясенево со всех сторон, кроме западной, окружает ООПТ «Природно-исторический парк «Битцевский лес». В его западной части расположена промышленно-складская зона. Ясенево включает в себя несколько обособленных жилых микрорайонов.

Из 90 опрошенных респондентов благоустройство своего района оценили на «отлично»

РИС. 3

Проблемные вопросы благоустройства района Ясенево, выявленные в результате опроса жителей

или «хорошо» 54 человека, «удовлетворительно» — 13, «плохо» — семь, остальные затруднились с ответом. Итоги опроса представлены на рисунке 3.

Основной проблемой благоустройства, по мнению жителей, является недостаток объектов культурно-бытового обслуживания населения. Такого мнения придерживается почти половина всех участников анкетирования (44%). Недостаток объектов обслуживания объясняется, главным образом, незавершенным, затяжным строительством многих объектов КБО. Ясенево является активно развивающимся районом, поэтому благодаря его удачной планировочной структуре большинство обозначенных проблем будет решено в рамках поэтапной реализации градостроительного плана округа.

Современная стратегия благоустройства должна учитывать как исторически сложившиеся особенности застройки, так и модернизацию

Принимая во внимание пожелания жителей и учитывая высокий градостроительный потенциал района, для его озелененных территорий необходимы разработка и реализация проектов ландшафтной архитектуры, предусматривающих создание современных, многофункциональных рекреационных зон. В рамках этих работ возможно решить вопросы недостатка спортивных и детских площадок, а также организации парковок на прилегающих территориях.

В настоящее время социально ориентированный подход к благоустройству заключается в формировании перечня актуальных задач и мероприятий и их реализации при выполнении городских государственных программ по благоустройству районов

города. При этом важен диалог с жителями, сбор их мнений и пожеланий во время общественных слушаний и с помощью информационных порталов Правительства Москвы. Одним из примеров успешной реализации данного подхода являются отзывы и положительное общественное мнение о результатах исполнения инициированной Мэром Москвы С. С. Собяниным в 2018 г. комплексной программы благоустройства «Мой район». Ее приоритетное направление основано на формировании комфортных городских пространств в каждом районе столицы. Планируемые в рамках программы мероприятия по просьбам жителей районов ежегодно корректируются путем внесения дополнений и изменений. Так, в районе Ясенево по многочисленным просьбам жителей были благоустроены два парка: Парк 30-летия района Ясенево и «Поляна сказок». В Басманном районе по просьбам местных жителей в Большом Спасоглинищевском переулке был разбит новый сквер площадью более 2 га. В Нижегородском районе по заявкам жителей в настоящее время благоустраивают территорию, примыкающую к станции Московского центрального кольца «Андроновка» и остановочному пункту «Фрезер» Казанского направления Московской железной дороги.

Итак, результаты проведенного исследования показали, что современная стратегия благоустройства должна учитывать как исторически сложившиеся особенности застройки, так и модернизацию, направленную на удовлетворение социальных потребностей населения. Такой вывод был сделан на основании данных, полученных в результате опроса жителей трех районов города и анализа градостроительных особенностей этих территорий.

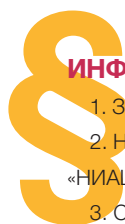
Большинство респондентов в качестве основной потребности обозначили необходимость увеличения количества озелененных рекреационных территорий. При этом в Ясенево, где существуют крупные природные объекты, достаточно проведения незначительных благоустроительных мероприятий на имеющихся территориях, а в Нижегородском районе — в первую очередь, создание новых рекреационных территорий.

родском районе реализация данной задачи требует сложного комплексного подхода.

Для успешного решения проблем, выявленных в рамках опросов, по нашему мнению, необходимы разработка и утверждение новых архитектурно-ландшафтных требований к комплексному благоустройству. Они должны быть основаны на принципах эффективного использования городских пространств с учетом их функционального назначения. Этот документ должен включать в себя оптимизированные показатели экологических и санитарно-гигиенических нормативов и содержать перечень приемов,

позволяющих повышать эстетическую выразительность городских территорий. Такой документ позволит внести корректировки в градостроительные планы округов, создавать и реализовывать проекты, которые отвечают современным требованиям и запросам жителей к благоустройству.

Методика исследования, представленная в данной статье, актуальна для применения исполнительными органами власти при разработке долгосрочных целевых программ благоустройства, в том числе на присоединенных к Москве новых территориях.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Закон города Москвы от 05.05.2010 № 17 «О Генеральном плане города Москвы». Режим доступа: СПС «Консультант Плюс».
2. Нормы и правила проектирования комплексного благоустройства на территории города Москвы. МГСН 1.02-02. М.: ГУП «НИАЦ», 2002. 74 с.
3. СНиП 2.07.01-89*. Строительные нормы и правила. Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений. М.: ФГУП ЦП, 2005. 56 с.
4. Доклад «О состоянии окружающей среды в городе Москве». М.: ДПиООС; НИ и ПИ ИГСП, 2017. 363 с.
5. Собянин рассказал о крупнейшем проекте благоустройства 2019 года // Москва 24. 15.05.2019. URL: <https://www.m24.ru/news/mehr-Moskvy/15052019/76246> (дата обращения: 24.02.2021).
6. Экология Москвы и области 2021 // Новострой-М [веб-сайт]. URL: <https://www.novostroy-m.ru/ekologiya-v-moskve> (дата обращения: 24.02.2021).

REFERENCES

1. *Law of the City of Moscow of 05.05.2010 no.17 "On the Master Plan of Moscow City"*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. *Norms and Rules of Comprehensive Landscaping Design in the Territory of Moscow. MGSN 1.02-02*. Moscow: SUE Research Analytical Center Publ., 2002. 74 p. (In Russ.).
3. *SNiP 2.07.01-89*. Building Norms and Rules. Town-building. Zoning and Developing of Urban and Village Settlements*. Moscow: FSUE PC Publ., 2005. 56 p. (In Russ.).
4. *Report "On the State of Environment in City of Moscow"*. Moscow: DEM&P; RDI for UPSD Publ., 2017. 363 p. (In Russ.).
5. Sobyenin Spoke about the Major Landscaping Project of 2019. *Moscow 24*, 15.05.2019. Available at: <https://www.m24.ru/news/mehr-Moskvy/15052019/76246> (accessed: 10.02.2021). (In Russ.).
6. *Ecology of Moscow and Moscow Region 2021. Novostroy-M* [website]. Available at: <https://www.novostroy-m.ru/ekologiya-v-moskve> (accessed: 10.02.2021). (In Russ.).

**Е. П. ВОРОНИНА**

доцент кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук, доцент

E. P. VORONINA

Associate Professor with the Chair of City Economy and Housing Law of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in economics

Архитектурный облик ревитализованных промышленных территорий: маркетинговый подход

The architectural look of revitalized industrial territories: marketing approach

Благоустройство бывших промышленных территорий города – одна из актуальных задач столичного мегаполиса, решаемая современными методами, такими как ревитализация. Обязательный ее этап – создание современного архитектурного облика обновляемой территории, который сам превращается в инструмент для включения заброшенных промышленных зон в городской актив. Благодаря труду архитекторов и дизайнеров возникает особенное «знаковое» место с неповторимым стилем, запоминающимся внешним видом, привлекающим потенциальных потребителей. Для продвижения нового общественного пространства используются средства маркетинга, формируется позитивный имидж территории. Ревитализованное пространство получает новый функционал: здесь организуются площадки для бизнеса, творческой активности, социально-культурных мероприятий. В итоге продуманная маркетинговая концепция в прежних промзонах способствует развитию новых центров деловой активности, повышению их конкурентоспособности и привлечению инвестиций, расширяя платформу для комплексного социально-экономического развития города.

Landscaping of the city's formerly industrial territories represents one of the crucial tasks for the capital metropolis and the one that can be solved by up-to-date techniques, such as revitalization. Its' one indispensable benchmark is conceiving a top of the line architectural layout of the territory to be revitalized, which in itself morphs into an instrument to incorporate neglected industrial zones as the city's new asset. Owing to architects' and designers' toils a new hallmark in a class by itself materializes complete with eye-catching guise that will attract potential consumers. To promote the new public space, marketing instruments come into play that marshal the territory's positive image. The revitalized space receives a new functionality: new venues for business, creative activities, social and cultural events are put in place. The net effect is that a deliberated marketing concept realized in formerly industrial zones propels the mushrooming of new centers of economic activity, boosts their competitiveness, serves to attract new investment, while at the same time expanding the bridgehead for comprehensive socioeconomic development of the city.



Ключевые слова: архитектура, ревитализация, ревитализованные промышленные территории, территориальный маркетинг.

Key words: architecture, revitalization, revitalized industrial territories, territorial marketing.

Для цитирования: Воронина Е. П. Архитектурный облик ревитализованных промышленных территорий: маркетинговый подход // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 30–34.

For citation: Voronina E. P. The Architectural Look of Revitalized Industrial Territories: Marketing Approach. *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 30-34. (In Russ.).

Современные социально-экономические условия развития мегаполиса находят отражение в образе и уровне жизни горожан. Изменяются их потребности и интересы, определяющие выбор способа отдыха, культурного продукта и варианта времяпрепровождения. Для того чтобы человек ощущал себя комфортнее в городе, его пространство важно конструировать с учетом интересов и потребностей жителей.

Значимой тенденцией в развитии современной Москвы стало обращение к актуальным практикам, позволяющим сделать городское пространство привлекательнее и удобнее для жизни. Один из современных трендов комплексного благоустройства города – это ревитализация промышленных территорий, в результате которой бывшие индустриальные зоны преобразуются в комфортные общественные пространства. Раскрываются новые возможности старых территорий и построек.

Ревитализация (от лат. *re* – «возобновление» и *vita* – «жизнь», т. е. «возвращение жизни») в контексте урбанистики обозначает процесс восстановления, «оживления» городского пространства [2]. Исторически сложилось так, что промышленные территории представляют собой крупный и весьма разноплановый актив большинства российских мегаполисов, успешность использования которого зависит от множества критериев. Известно достаточно примеров ревитализации, когда в заброшенные районы «вдыхают жизнь», делая их востребованными у горожан. В них создают благоприятную и качественную среду, наделяют прежнее промышленное пространство новыми функциями и включают его в активный социально-культурный

и экономический оборот. Таким образом, оно становится частью единого «живого» пространства города. Основной принцип ревитализации – раскрытие новых возможностей старых форм с учетом их современных функций [3].

Главное направление ревитализации промышленных территорий – комплексный урбанизм, заключающийся в том, чтобы рассматривать ту или иную территорию не только как объект благоустройства, но и как важное общественное пространство для отдыха, спорта, общения. Здесь каждый сможет приятно провести время и получить положительные эмоции. Понятие «каждый» сейчас выходит на первый план и охватывает собой всех без исключения жителей независимо от их пола, возраста и рода занятий. Игнорирование интересов тех или иных групп населения, во-первых, препятствует выполнению социальной функции, а во-вторых, город упускает дополнительные экономические выгоды, которые могли бы составить существенный доход местного бюджета.

Бывшие промышленные территории становятся объектом для переосмысления концепции благоустройства городского ландшафта и городского развития. Они требуют новых подходов как в рамках отдельных мероприятий по включению этих территорий в активное использование, так и в долгосрочной перспективе. Конкретные проекты должны обладать высоким качеством проработки, уникальностью и строиться на обратной связи с потребителями, чтобы учесть их изменяющиеся потребности. Важную роль начинают играть комплексное исследование нужд жителей города и поиск вариантов их удовлетворения, и в таких условиях наиболее удачные



РИС. 1

Пример ревитализации промышленной территории, до и после: Миусское трамвайное депо на Лесной улице в Москве (фото слева предоставлено проектом «Прогулки по Москве – LiveInMsk.ru»; фото справа Н. Падалко, 2021)



РИС. 2

Ревитализация завода «Манометр» (ныне – Центр дизайна Artplay) на Нижней Сыромятнической улице в Москве, до и после (фото слева – из архива Центра дизайна Artplay; фото справа Н. Падалко, 2021)

решения может дать маркетинговый подход. Он обеспечивает системность благоустройства, более четкое видение его стратегических направлений, способствует формированию комфортной, отвечающей потребностям общества городской среды, построению взаимовыгодных отношений, гармоничному взаимодействию всех участников, учету их возможностей и интересов [1]. Безусловно, в перспективе маркетинговый подход позволит привлекать инвестиции, повышая таким образом уровень жизни населения и интенсифицируя социально-экономическое развитие города.

Основная задача территориального маркетинга – привлечение и удержание потребителей за счет построения системы отношений между городом, жителями, городскими сообществами и дизайнерами. В результате их взаимодействия появляются уникальные городские территории, происходят яркие публичные события, рождаются дизайн-паттерны, которые становятся неотъемлемой частью общественного пространства.

Значимым элементом и ключевым фактором успеха ревитализации промышленных территорий является их архитектурный облик. Он служит инструментом формирования привлекательного и уникального образа объекта в сознании потенциальных потребителей. Поэтому обязательными требованиями к ревитализации исторических промышленных ансамблей являются креативность и гармония. Выразиться они мо-

гут в виде так называемых коридоров – ярких деталей, объединяющих индустриальное прошлое территории (например, акцентируя индустриальную эстетику и пропорции, свойственные промышленной архитектуре) с элементами современного дизайна. Выразительным примером ревитализации, основанной на этом подходе, является территория бывшего Миусского трамвайного депо (рис. 1) площадью 11 тыс. м² – образца московской промышленной архитектуры второй половины XIX в. Исторический облик зданий сохранен, но внутреннее пространство теперь занято многочисленными ресторанами, представляющими разнообразие кухонь народов мира.

Ревитализация позволяет создавать пространства для новых тематических кластеров, являющихся точками притяжения молодежи. Так, на территории бывшего завода «Манометр» сейчас действует Центр дизайна Artplay (рис. 2) – старейший креативный кластер Москвы, вмещающий широкий круг творческих проектов. Artplay возник на территории бывшего промышленного завода на Яузе, на Нижней Сыромятнической улице в окрестностях Курского вокзала, и стал одним из наглядных примеров ревитализации промышленной зоны. Теперь в центре собираются дизайнеры и архитекторы. Здесь расположено множество дизайн-студий, шоурумов, фотостудий, кафе, выставочные помещения.

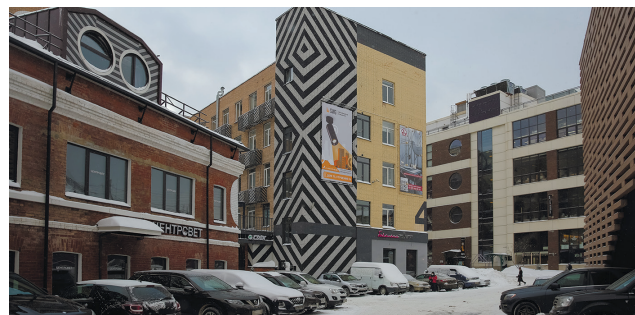
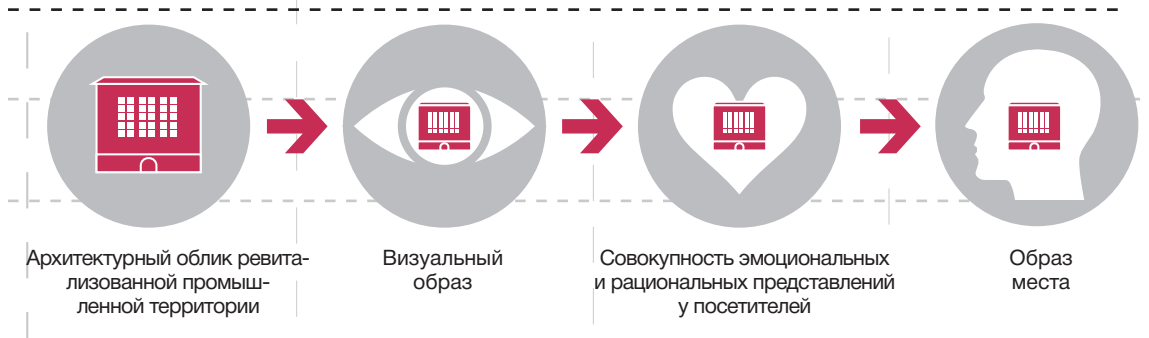


РИС. 3

Современный архитектурный облик зданий Центра дизайна Artplay на Нижней Сыромятнической улице (фото Н. Падалко, 2021)

РИС. 4

Формирование уникального положительного образа места на основе архитектурного облика



Архитектурный облик Artplay соединяет в себе исторические черты (здания выполнены в серых тонах) с добавлением нескольких стильных и оригинальных архитектурных решений в виде ярких обрамлений оконных рам, грубой фактуры кирпичных и бетонных стен, винтажных деталей. Их дополняет декор, созданный с применением современных методов архитектурно-планировочной организации и форм ландшафтного урбанизма (рис. 3). В итоге каждый посетитель центра отчетливо ощущает атмосферу творчества, и Москва может гордиться великолепным образцом комплексного благоустройства территории, инструментом которого служила ревитализация [6].

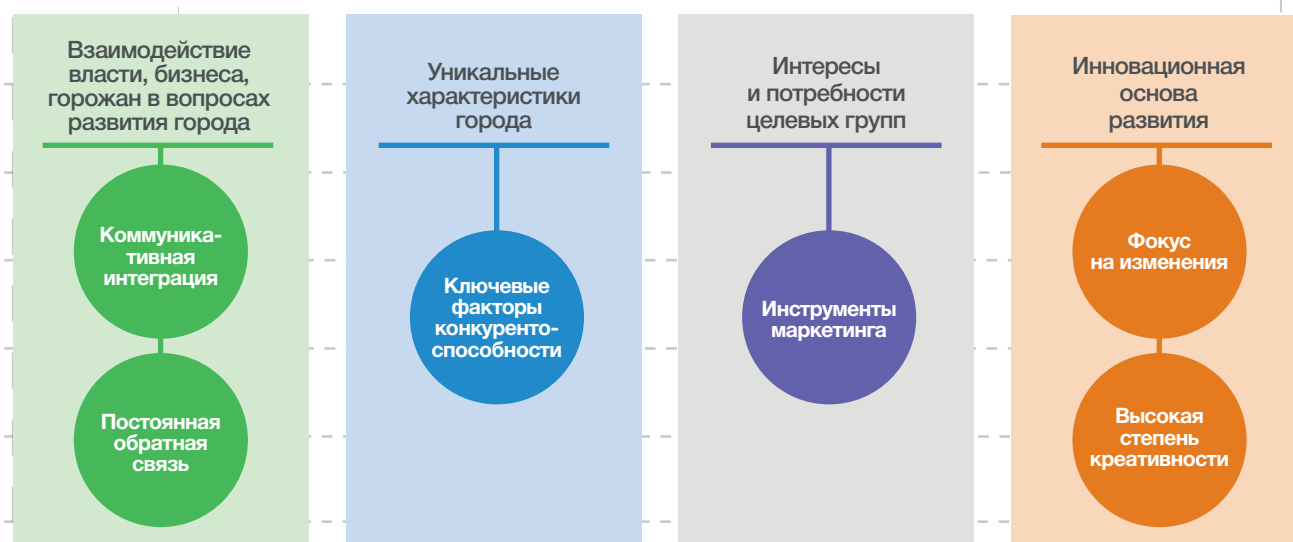
Таким образом, старые заводские пространства после их реконструкции становятся платформой, открытой для множества культурно-образовательных, сервисных и досуговых мероприятий, предоставляющей посетителям широкий комплекс услуг [5]. Продуманная концепция и уникальный дизайн ревитализованных промышленных территорий привлекают горожан и туристов.

Ревитализация – это комплексный процесс реорганизации бывших промышленных пространств. Он предполагает определение нового функционального назначения объекта и целевых групп потребителей, а функции и будущая целевая аудитория, в свою очередь, влияют на формирование архитектурного облика.

По мнению психологов, большую часть информации мы получаем визуально. Все, что окружает потребителя и с чем он взаимодействует, влияет на его эмоциональный настрой. Эмоции, как и зрение, – очень важный фактор восприятия, они могут как компенсировать недостатки, так и, напротив, испортить впечатление от увиденного. Поэтому так важно заинтересовать потребителя, средствами архитектуры и дизайна придать объекту особенный вид, наделить его выгодными характеристиками (рис. 4). Узнаваемость и неповторимость архитектурного облика территории обеспечат запоминающуюся совокупность эмоциональных и рациональных представлений у посетителей.

РИС. 5

Приоритеты в политике, направленной на увеличение репутационного капитала города



В итоге в сознании потребителей сложится визуальный образ объекта, на основе которого сформируется определенное отношение к месту. В дальнейшем образ места поможет продвижению и позиционированию городской территории.

Главная роль в формировании индивидуального облика территории принадлежит так называемым дифферендам – уникальным особенностям объекта, выделяющим его из ряда себе подобных. Для их создания применяют методики индивидуализации – используют приемы инновационной архитектурно-планировочной организации и привлекают оригинальные дизайнерские идеи [4]. На основе дифферендов формируется архитектурный облик места в целом. Кроме того, они служат отправными точками для создания брендов ревитализированной территории. Дифференды должны способствовать положительному имиджу, узнаваемости и, соответственно, повышению интереса к территории.

По сути формирование уникального позитивного образа ревитализированной территории представляет собой одно из направлений городской политики, ориентированной на увеличение репутационного капитала города (рис. 5).

В последние десятилетия понятие репутационного капитала города переходит из категорий нравственности в прикладную

область экономики и становится ценным нематериальным активом города. Оно также служит основой для налаживания партнерских отношений. Бывшие промзоны превращаются в новый богатый ресурс для увеличения репутационного капитала города. Здесь организуются удобные платформы для развития бизнесов, для творческой активности, расширяется культурное пространство столицы. Ключевая роль в этом большом и сложном, но окупающем себя труде принадлежит архитекторам и дизайнерам. Именно они придают уникальный привлекательный облик прежним промышленным территориям. За счет обновления районы, некогда заброшенные, приобретают совершенно новое культурное и экономическое значение, новую экономическую ценность, становятся источником деловой активности. Они способствуют комплексному развитию города, повышают его конкурентоспособность на мировой арене и тем самым обеспечивают привлечение инвестиций. Очевидно, наибольший эффект при ревитализации промзон в рамках благоустройства мегаполиса дает маркетинговый подход. Современные маркетинговые инструменты будут значительно способствовать продвижению интересов Москвы, ее жителей и дальнейшему социально-экономическому развитию столичного мегаполиса.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Гаврилов Г. А., Забодаева И. В. Маркетинг городских территорий // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2015. № 2 (6). С. 90–94.
2. Демидова Е. В. Реабилитация промышленных территорий как части городского пространства // Академический вестник УралНИИпроект РААСН. 2013. № 1. С. 8–13.
3. Иванова Н. И., Ганжала О. А. Ландшафтно-экологическая организация визуального каркаса городских гибридных пространств в процессе ревитализации постиндустриального ландшафта набережной // Вестник Волгоградского государственного архитектурно-строительного университета. Серия «Строительство и архитектура». 2018. № 54 (73). С. 173–186.
4. Крайнюков А. А., Попова Д. Д., Трибельская Е. Г. Монументально-художественный подход к ревитализации городской среды // Системные технологии. 2019. Т. 2 (32). С. 112–118.
5. Миролюбова Т. В., Николаев Р. С. Перспективы развития промышленных территорий крупных городов в региональной экономике // ARS ADMINISTRANDI. 2018. Т. 10. № 4. С. 569–597.
6. Центру дизайна Artplay присвоен статус креативного технопарка // Официальный сайт Мэра Москвы. 02.06.2020. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12299/6556050/> (дата обращения: 14.02.2021).

REFERENCES

1. Gavrilov G. A., Zabodayeva I. V. Marketing of City Territories. *Economic and Social Research*, 2015, no. 2 (6), pp. 90-94. (In Russ.).
2. Demidova E. V. Rehabilitation of Urban Industrial Territories as Part of a City's Public Space. *Akademicheskij Vestnik Uralniiproekt RAASN*, 2013, no. 1, pp. 8-13. (In Russ.).
3. Ivanova N. I., Ganzhala O. A. Landscaping and Environmental Organization of the Visual Structural Frame of a City's Hybrid Spaces in the Process of Revitalization of an Embankment Postindustrial Landscape. *Bulletin of Volgograd State University of Architecture and Civil Engineering Series: Civil Engineering and Architecture*, 2018, no. 54 (73), pp. 173-186. (In Russ.).
4. Krainyukov A. A., Popova D. D., Tribelskaya E. G. Monumental and Artistic Approach to Revitalization of Urban Environment. *System Technologies*, 2019, vol. 2 (32), pp. 112-118. (In Russ.).
5. Mirolubova T. V., Nikolaev R. S. Prospects of Major Cities' Industrial Territories Development in Regional Economic Environment. *ARS ADMINISTRANDI*, 2018, vol. 10, no. 4, pp. 569-597. (In Russ.).
6. Artplay Design Center is Awarded a Creative Technopark Status. *Moscow Mayor's Official website*, 02.06.2020. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12299/6556050/> (accessed: 14.02.2021). (In Russ.).



Е. В. СЕМЕНКОВА

заместитель начальника Управления архитектурно-художественного облика города Москвы Комитета по архитектуре и градостроительству города Москвы

УДК 712(470-25):624.0

E. V. SEMENKOVA

Deputy Head of Department of Architectural and Artistic Image of Moscow with the Committee of Moscow on Architecture and Urban Development

Проектно-изыскательские работы на объектах ландшафтной архитектуры: что нужно знать заказчику?

Design and Survey Works at Landscape Architectural Sites: What a Customer Should Know?

Одна из стратегических задач нашего государства сегодня – повышение качества городской среды. Внимание уделяется всем составляющим ее элементам, в том числе объектам благоустройства. Важным звеном в механизме развития комфортной среды в мегаполисе является техническое задание на выполнение проектно-изыскательских работ на объектах ландшафтной архитектуры, так как оно формулирует запрос и устанавливает требования к конечному продукту. Городской заказчик, составляя техническое задание, должен максимально подробно и внятно охарактеризовать как саму проектную документацию, так и создаваемый объект. Именно от его усилий зависят будущие эффекты реализации проектных решений. Грамотно составленное техническое задание – это основа успеха будущих инициатив по улучшению качества городской среды.

One of our state's strategic tasks today is to raise the urban environment quality standards. Apart from all other of its' compounds also amenities to attend to. An important element of building a comfortable environment in a metropolis is technical assignment for design and survey works at landscape architectural sites, because it formulates the requirements and establishes the final product receivables. The municipal customer while formulating the technical assignment is expected to characterize with maximum detail and clearance both the project documentation and the site to be constructed. It is exactly that effort that the future effects of the designed solutions hinge on. The foundations of the future initiatives' success of the city environment improvements are being laid at the stage of technical assignment formulation.



Ключевые слова: ландшафтная архитектура, проектная документация, техническое задание.

Key words: landscape architecture, project documentation, technical assignment.

Для цитирования: Семенкова Е. В. Проектно-изыскательские работы на объектах ландшафтной архитектуры: что нужно знать заказчику? // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 35–39.

For citation: Semenkova E. V. Design and Survey Works at Landscape Architectural Sites: What a Customer Should Know? *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 35-39. (In Russ.).

В настоящее время муниципальные власти уделяют большое внимание формированию комфортной городской среды. Само понятие

ТАБЛИЦА 1

Индикаторы качества городской среды, относящиеся к общественным пространствам

I*	Название	Характеристика
13	Доля озелененных территорий общего пользования в общей площади зеленых насаждений	Доля озелененных территорий, открытых для жителей
14	Уровень озеленения	Эффективность выполнения зелеными насаждениями санитарно-гигиенических и ландшафтных функций и влияние на экологическую обстановку
15	Состояние зеленых насаждений	Биопродуктивность зеленых насаждений во взаимосвязи с состоянием атмосферы, уровнем загрязнения почв и поверхностных вод
16	Привлекательность озелененных территорий для граждан	Разнообразие и идентичность озелененных пространств
17	Разнообразие услуг на озелененных территориях	Современность среды городских озелененных территорий как полноценных общественных пространств
18	Доля населения, имеющего доступ к озелененным территориям общего пользования	Возможность часто и без затрат времени на транспорт посещать городские леса, парки, скверы и другие территории для прогулок, занятий спортом, тихого отдыха или работы
27.1	Обеспеченность спортивными площадками	Наличие в том числе спортивно-развивающих комплексов на основе канатных систем, микроскалодромов, оборудованных мест для катания на самокатах, роликовых досках и т. п.
28	Доля объектов культурного наследия, в которых размещаются объекты социально-досуговой инфраструктуры, в общем количестве объектов культурного наследия	Отношение города к культурному наследию

* I – индикатор.

«городская среда» многоаспектно. В первую очередь, она включает в себя территории между городскими зданиями, строениями, сооружениями, объекты ландшафтной архитектуры. Во-вторых, комфортная среда объединяет в себе такие качества, как безопасность общественных пространств, наличие инфраструктуры спорта и отдыха, использование и приспособление к современным условиям объектов культурного наследия, визуальный комфорт.

С октября 2018 г. в России реализуется национальный проект «Жилье и городская среда» [7], целью которого является, среди прочего, повышение индекса качества городской среды на 30% [1]. Одно из звеньев в механизме развития комфортной среды – техническое задание на выполнение проектно-исследовательских работ на объектах ландшафтной архитектуры (далее – ТЗ). Этот документ важен тем, что в нем формулируется запрос и устанавливаются характеристики конечного продукта. Городской заказчик может предусмотреть в ТЗ максимальное количество критериев, относимых как к качеству самой проектной документации, так и к создаваемому объекту. Таким образом, в ТЗ закладываются ожидаемые результаты реализации проектных решений и улучшения качества городской среды.

При проектировании новых и реконструкции существующих парковых территорий, бульваров и скверов необходимо определять индивидуальные требования к ним как к объектам благоустройства. Можно рассмотреть индикаторы качества, разработанные для оценки комфортности городской среды в рамках национального проекта «Жилье и городская среда». Их общее число – 36 [2], и семь из них отражают состояние объектов ландшафтной архитектуры, в том числе количество, качество, привлекательность для горожан (табл. 1).

В Москве с 2012 г. планомерно создают парковые территории и реконструируют имеющиеся сады, скверы, бульвары, парки и другие объекты ландшафтной архитектуры (рис. 1). В действующей нормативно-правовой базе все эти пространства относятся к объектам благоустройства. Государственной программой города Москвы «Развитие городской среды» предусмотрено ежегодная актуализация перечней объектов, планируемых к реализации, в том числе с учетом



РИС. 1

**Фрагмент реконструированного
Останкинского сквера. Москва, 2018 г.**

инициативных предложений граждан [4, 5]. Несмотря на большой опыт городских заказчиков в реализации соответствующих проектов, проблема составления ТЗ для объектов ландшафтной архитектуры пока еще существует. Вместе с тем практически каждый объект благоустройства городской территории может стать архитектурно-ландшафтным объектом (объектом ландшафтной архитектуры).

Архитектурно-ландшафтный объект – это «территория, организованная по принципу ландшафтной архитектуры в соответствии с функциональным назначением» [6]. При проектировании такого объекта необходимо учитывать целый комплекс характеристик:

- градостроительные ограничения для территории, ее современное использование, распределение планируемых функций и оптимальное зонирование (определение функционального назначения, установление взаимосвязи и размеров частей архитектурно-ландшафтного объекта);
- окружающее пространство (элементы проектируемого объекта ландшафтной архитектуры должны соответствовать и быть соразмерными ему как единой ткани города);
- изменение объема растительности, неизбежное с течением времени, или изменение режима освещенности как следствие вырубки или реконструкции насаждений;
- наличие визуальных ограждений территории (зданий, сооружений). Этот аспект важно принимать во внимание при формировании визуальных раскрытий (панорам) и видовых точек. Объект ландшафтной архитектуры может либо сформировать видовые раскрытия на прилегающую территорию или панорамные виды, либо сам стать частью ландшафтных композиций благодаря своим растительным или архитектурным элементам.

Ландшафтная композиция – гармоничная соподчиненность элементов ландшафта, «обусловленная замыслом и назначением объекта, образующая единство организуемого пространства. К элементам ландшафтной композиции относят местоположение, рельеф, насаждения, водоемы, дорожную сеть и покрытия, парковые сооружения, малые формы» [6]. Иначе говоря, все элементы ландшафта должны находиться в гармоничной взаимосвязи.

Важным критерием будущего проекта является его экологичность. Данное требование распространяется не только на применяемые материалы, но и на факторы, которые формируют комфортный микроклимат для растений и пользователей. Следует учесть также влияние объекта на экологическое состояние прилегающих территорий.

ТЗ определяет цели и задачи, характер выполняемых работ по созданию или благоустройству объекта ландшафтной архитектуры, включая весь комплекс условий и требований к изысканиям. В ТЗ указывают общие сведения о проектируемой территории, требования к проектным решениям, составу выполняемых работ, содержанию разделов, перечень

РИС. 2

Виды выполняемых работ на объектах ландшафтной архитектуры



согласующих организаций и этапность проектирования.

Состав требований зависит от вида планируемых работ (рис. 2), градостроительных ограничений и статуса территории (например, объект культурного наследия, особо охраняемая природная территория).

Виды планируемых работ на объектах ландшафтной архитектуры определяет глубина ожидаемых преобразований. Так, капитальный ремонт не изменяет планировочную структуру объекта – «это комплекс работ по полному или частичному восстановлению зеленых насаждений и элементов благоустройства с применением современных решений, конструкций, долговечных материалов» [3]. Реконструкция предусматривает «изменение планировочной структуры территории и (или) объекта, а также полную или частичную замену всех видов зеленых насаждений... и элементов благоустройства с применением современных решений, конструкций, долговечных материалов». Реставрация проводится «на территориях памятников садово-паркового искусства» и включает в себя «сохранение и восстановление исторического облика в соответствии с правилами и проектом реставрации» [3]. В настоящее время актуальный тренд в благоустройстве – приспособление памятников садово-паркового искусства к современному использованию, но с сохранением их статуса.

Требования к проектным решениям должны быть составлены таким образом, чтобы база для принятия решений содержала максимум возможных исходных данных, обоснование проектного решения учитывало все ограничения, а проектная документация давала цельное представление о планируемых преобразованиях на объекте ландшафтной архитектуры и была достаточной для реализации проекта.

Требования, изложенные в ТЗ, должны охватывать:

- функциональное зонирование территории (предложения по изменению, сохранению или расширению существующих функций);
- размещение функциональных зон;
- планировочную структуру территории в целом и при необходимости – отдель-

ных функциональных зон (в том числе входов-выходов, транзитов, связности-доступности, зон изоляции), баланс территории;

- сценарий использования территории различными группами пользователей с учетом социологических исследований;
- предложения по использованию или созданию новых визуальных кодов, связанных с историей места;
- возможности учета предложений жителей и муниципальных депутатов по функциональному использованию территории;
- организацию рельефа (изменение, сохранение) и сопряжения с прилегающей территорией;
- обоснование применения конструкций, инженерных решений (стандартных, нестандартных);
- выбор метода выноса проекта в натуру;
- организацию дорожного движения (если оно будет изменяться);
- выбор покрытий поверхности земли с учетом экологичности, рекреационной нагрузки, эксплуатационных и эстетических качеств, ремонтпригодности;
- размещение посадок в соответствии с проектируемой объемно-пространственной структурой, приемы озеленения, применяемый ассортимент древесно-кустарниковых растений (регламент их содержания, если будут использоваться нестандартные решения);
- освещение территории и предложения по архитектурно-художественному освещению;
- стилистику цветочного оформления, принципы размещения, ожидаемый декоративный эффект (особенности эксплуатации, регламент ухода и содержания при необходимости);
- применение малых архитектурных форм и городской мебели (стилистика, типовые, индивидуальные – рис. 3).

Неотъемлемой частью ТЗ является графическое приложение – ситуационный план с границами проектирования, который дает представ-

ление о местоположении объекта, его линейных характеристиках и существующих взаимосвязях с прилегающими территориями.

Структура разделов ТЗ должна наилучшим образом соответствовать поставленной задаче. Если, к примеру, для принятия окончательного решения необходимы предпроектные мероприятия, то в ТЗ прописываются два этапа проектирования:

- 1 • разработка концептуальных предложений (концепции) на основе требований ТЗ, предложений жителей и с учетом возможных ограничений;
- 2 • непосредственно разработка проекта.

Среди указанных выше аспектов важным, но недооцененным на сегодня является сохранение визуальных кодов, отражающих историю места. В погоне за успехом заказчики и исполнители нередко выбирают решения, которые уже существуют и зарекомендовали себя с лучшей стороны,



РИС. 3

Оформление берега пруда городской мебелью в парке Останкино. Москва, 2018 г.

из-за этого утрачивается индивидуальность территории, нивелируется «дух места». Между тем внимательное отношение к историческим фактам и легендам, бытующим среди местных жителей, позволит сохранить историческую преемственность в городских пространствах, соединить историю и современность при создании нового или реконструкции существующего объекта.

Ответственное отношение к ТЗ, детальный учет особенностей объектов ландшафтной архитектуры помогут в полной мере использовать потенциал этого документа. Грамотно составленная документация – основа эффективного формирования комфортной городской среды, создания композиционно и функционально завершенных архитектурно-ландшафтных объектов, чья экономическая и культурная ценность будет нарастать с течением времени.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (с изм. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Распоряжение Правительства РФ от 23.03.2019 № 510-р (с изм. от 05.11.2019) «Об утверждении методики формирования индекса качества городской среды». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Постановление Правительства Москвы от 10.09.2002 № 743-ПП (с изм. от 25.11.2019) «Об утверждении Правил создания, содержания и охраны зеленых насаждений и природных сообществ города Москвы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
4. Постановление Правительства Москвы от 07.10.2011 № 476-ПП «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Развитие городской среды»». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
5. Постановление Правительства Москвы от 15.12.2017 № 1013-ПП «Об утверждении Порядка разработки, согласования и утверждения проектов благоустройства территории». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
6. ГОСТ 28329-89. Озеленение городов. М.: Издательство стандартов, 1990. 10 с.
7. Национальный проект «Жилье и городская среда» // Минстрой России [веб-сайт]. URL: <https://minstroyrf.gov.ru/trades/natsionalnye-proekty/natsionalnyy-proekt-zhilye-i-gorodskaya-sreda> (дата обращения: 10.02.2021).

REFERENCES

1. President's of the Russian Federation Decree of 07.05.2018 no. 204 (as amended on 21.07.2020) "On National Goals and Strategic Objectives for the Development of the Russian Federation for the Period up to 2024". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. The Government the Russian Federation Decree of 23.03.2019 no. 510-r (as amended on 05.11.2019) "On the Approval of the Methodology for the Composing of the Urban Environment Quality Index". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. Decree of Moscow Government of 10.09.2002 no. 743-PP (as amended on 25.11.2019) "On Approval of the Rules for the Creation, Maintenance and Protection of Green Spaces and Natural Communities of the City of Moscow". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
4. Decree of Moscow Government of 07.10.2011 no. 476-PP "On Approval of the State Program of the City of Moscow "Development of the urban environment". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
5. Decree of Moscow Government of 15.12.2017 no. 1013-PP "On Approval of the Procedure for the Development, Coordination and Approval of a Territory Landscaping Projects". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
6. GOST 28329-89. Greening Cities. Moscow: Standards Publishing House, 1990. 10 p. (In Russ.).
7. National Project "Housing and Urban Environment". Ministry of Construction of Russia [website]. Available at: <https://minstroyrf.gov.ru/trades/natsionalnye-proekty/natsionalnyy-proekt-zhilye-i-gorodskaya-sreda> (accessed: 10.02.2021). (In Russ.).



Л. Ю. МИХАЛЕВИЧ

доцент кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук

УДК 711/712(1-87)

L. Yu. MIKHALEVICH

Associate Professor with the Chair of PA and HR policies of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Economics



Н. В. МИХАЛЕВИЧ

доцент кафедры управления проектом Государственного университета управления, кандидат экономических наук

N. V. MIKHALEVICH

Associate Professor of State University of Management, PhD in Economics

Международный опыт реализации проектов благоустройства крупных городов

International Best Practices of Carrying Out Projects to Upgrade Amenities in Large Cities

В последние годы во всем мире среди практиков благоустройства и организации городского пространства набирает популярность бизнес-модель умного города (Smart City). Она используется в поиске решений экономических, социальных и экологических проблем, стоящих перед современными мегаполисами. С 2014 г. на территории Европейского Союза действует стратегическая программа Smart Cities and Communities Lighthouse для повышения социально-экономической эффективности городов-участников. Программа включает 14 международных проектов городского развития и благоустройства, в том числе TRIANGULUM и REPLICATE. Создаваемые и реализуемые в рамках проектов решения способствуют переходу городов к эффективному энергосбережению и чистой энергетике.

In recent years a business model Smart City is garnering widespread recognition among practitioners of urban amenities and urban space organization worldwide. It is applied to seek for solutions to the economic, social and environmental problems facing modern megacities. Since 2014 a strategic program Smart Cities and Communities Lighthouse has been in train in the European Union territories aimed at social and economic efficiency enhancement of participating cities. The program includes 14 international projects of urban upgrading and landscaping, among which TRIANGULUM and REPLICATE. Solutions created and implemented within the projects facilitate transition of cities to efficient energy saving and clean energy production.



Ключевые слова: благоустройство, умный город, международные проекты.

Key words: landscaping, smart city, international projects.

Для цитирования: Михалевич Л. Ю., Михалевич Н. В. Международный опыт реализации проектов благоустройства крупных городов // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 40–45.

For citation: Mikhalevich L. Yu., Mikhalevich N. V. International Best Practices of Carrying Out Projects to Upgrade Amenities in Large Cities. *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 40-45. (In Russ.).

Благоустройство территорий крупных городов сегодня основывается на социально ориентированном подходе – именно так оно повышает качество жизни горожан и создает условия для улучшения окружающей среды. Во многих населенных пунктах нашей страны в последние годы развернут фронт работ по благоустройству вопреки объективным трудностям, которые иногда замедляют движение к поставленным целям. К таким вызовам, например, относятся высокий уровень износа основных городских инфраструктур, дефицит бюджетных ресурсов, необходимых для решения задач текущего функционирования и развития, усиление экологического давления, а со стороны граждан – повышение требований к обеспечению безопасности [2]. Многие проблемы, с которыми сталкиваются муниципальные власти в работе по обустройству и развитию территорий, не имеют географической привязки – они актуальны для населенных пунктов по всему миру. В связи с этим важен обмен практическим опытом между городами по насущным вопросам, знакомство городских управленцев с инновационными подходами, применяемыми к организации публичного пространства коллегами.

За последние 40 лет численность людей на Земле выросла почти вдвое. Размеры

городов, особенно крупных, также значительно увеличились. Сегодня в них проживает почти половина мирового населения, и эта доля, согласно прогнозам Департамента по экономическим и социальным вопросам Организации Объединенных Наций, достигнет 68% к 2050 г. [8]. Примечательно, что около $\frac{3}{4}$ всей вырабатываемой энергии сегодня используют мегаполисы и крупные города, и они же прямо или косвенно ответственны за такую же долю выбросов парниковых газов.

В сфере благоустройства городских территорий современная тенденция – обращение к бизнес-модели Smart City

Климатические и социальные изменения, вызванные перенаселением, текущая цифровизация экономик – процессы, несомненно, оказывающие колоссальное влияние на состояние, инфраструктуру и внешний вид крупных городов. В сфере благоустройства городских территорий современная тенденция – обращение к бизнес-модели Smart City (умный город), которая ориентирована прежде всего на удовлетворение потребностей жителей. Модель должна способствовать решению существующих экономических, социальных и экологических проблем (рис. 1),

РИС. 1

Приоритетные цели проектов умных устойчивых городов в рамках бизнес-модели Smart City



повышать качество жизни и привлекательность городов [5]. Smart City предлагает достаточно обширный набор инструментов благоустройства и вбирает в себя лучшие, конкурентоспособные, оригинальные инновационные практики развития [1]. Важно, что арсенал доступных средств не только отвечает схожим потребностям мегаполисов, но его можно адаптировать к задачам и специфике конкретного крупного города.

Концепцию Smart City внедряют мегаполисы по всему миру – Нью-Йорк, Сингапур, Москва, Токио, Амстердам и десятки других. Москва входит в число мировых лидеров по развитию и применению цифровых технологий в повседневной жизни горожан¹. С каждым годом повышается качество предоставляемых услуг, расширяется функционал, но растут и требования москвичей к цифровым сервисам.

Города-маяки проводят собственные пилотные мини-проекты в избранных районах. В случае успеха они смогут продолжить модернизацию на остальной территории

В Европейском Союзе на протяжении последних десятилетий действует обширная стратегическая программа, ориентированная на безопасный, устойчивый и эффективный переход к чистой энергетике. В 2014 г. стартовала программа для городов – Smart Cities and Communities Lighthouse (SCC1), финансируемая Европейской Комиссией. Общая заявленная цель SCC1 – объединение администраций городов, представителей промышленности и граждан для выявления потенциально универсальных решений и бизнес-моделей, которые способны обеспечить рост энерго- и ресурсоэффективности и будут способствовать формированию новых рынков и новых рабочих мест [4].

В настоящее время SCC1 включает 14 отдельных проектов, находящихся на разных стадиях реализации. Их целевые аспекты:

- оптимальное использование энергии (в зданиях и на транспорте);
- снижение энергозатрат;
- увеличение объемов энергии, получаемой из возобновляемых источников;
- повышение мобильности передвижения (при сокращении числа поездок на неэкологичных видах транспорта);
- улучшение качества воздуха (сокращение выбросов углекислого газа);
- создание новых рабочих мест;
- создание добавленной стоимости для всех систем городского хозяйства (социально-экономический эффект);
- внедрение цифровых технологий для повышения эффективности ведения бизнеса в сфере городских услуг.

Среди городов, присоединившихся к программе, было выбрано 40 городов-маяков, остальные общим числом 51 стали городами-последователями [4]. Каждый участник на момент старта пилотной программы уже добился значительных успехов в использовании модели Smart City, разработав собственную программу развития умного города с учетом местных условий. Однако именно развертывание SCC1 позволит Европейской Комиссии систематизировать уже накопленный практический опыт. В дальнейшем все пригодные проекты можно будет тиражировать.

Перед запуском проектов были проведены предварительные масштабные исследования на специальной платформе «Информационная система умных городов» (SCIS), созданной при поддержке Европейской Комиссии. Для каждого из городов-участников подробно рассматривались энергетическая и транспортная сфера, сфера информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) [5]. Анализировались показатели всех секторов экономики с учетом особенностей рынка, политической обстановки, экологи-

¹ См.: Лысенко Э. А. Развитие умных сервисов в столице: настоящее и будущее // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 4. С. 3–6. – *Прим. ред.*

ческих показателей, уровня развития технологий, правовых аспектов. Такой системный анализ позволил выявить региональные возможности и ограничения, спрогнозировать социально-экономический эффект от будущего проекта и разработать комплекс индивидуальных мероприятий в рамках бизнес-модели Smart City. На основе результатов этой работы города-маяки проводят собственные пилотные мини-проекты в избранных районах. В случае успеха они смогут продолжить модернизацию на остальной территории. Накопленный опыт бюджетирования и планирования мероприятий позволит сократить время на их масштабирование и дальнейшее развертывание в городах-последователях.

Один из проектов SCC1 под названием TRIANGULUM стоимостью 25 млн евро стартовал в 2015 г. Сравнение с треугольником не случайно, поскольку, во-первых, реализация проекта идет в три этапа (этап пилотных мини-проектов, этап масштабирования в рамках города, этап тиражирования удачных решений в других городах), во-вторых, проектная группа состоит из трех участников. Всего TRIANGULUM объединяет две группы по три города: первая группа станет центром распространения практик, а вторая предназначена для тиражирования тех решений, которые докажут свою успешность. В качестве городов-маяков в TRIANGULUM выступают Эйндховен (Нидерланды), Ставангер (Норвегия), Манчестер (Великобритания), а городами-последователями стали Лейпциг (Германия), Прага (Чехия) и Сабальда (Испания).

Проект завершился к январю 2020 г., окончательные выводы экспертов ожидаются в ближайшее время, но промежуточные итоги, опубликованные в 2019 г., уже сейчас позволяют оценить некоторые экономические и управленческие эффекты. Так, Манчестеру удалось разработать и применить систему мер по значительному сокращению потребления углеводородов и электроэнергии. Городские здания были переоборудованы с применением интеллектуальных технологий, в них были установлены солнечные

фотоэлектрические батареи, что позволило сократить выбросы углекислого газа примерно на 42 тыс. т в год. Внедрение системы хранения энергии позволит экономить до 34 тыс. евро в год. Благодаря использованию электромобилей выбросы CO₂ сократятся более чем вдвое.

В Эйндховене в районе Стряп-С (Strijp-S) прежняя система теплоснабжения была заменена на систему Sanergy, работающую за счет полностью возобновляемого источника – биомассы – и генерирующую 15,43% всей энергии района [7]. В Ставангере введенная в эксплуатацию новая центральная энергетическая установка обслуживает три административных здания и бассейн и производит в год на 500 т меньше углекислого газа, чем прежняя станция. Это эквивалентно сокращению выбросов на 88% и годовой экономии в размере 120 тыс. евро. Ставангер – первый город в Норвегии, который ввел в эксплуатацию электробусы (автобусы категории E), что позволило сократить выбросы углеводорода на 135 т за два года их использования.

В рамках бизнес-модели Smart City происходит активное накопление разностороннего опыта и формируется богатая библиотека актуальных решений для мегаполисов

Заслуживает внимания проект REPLICATE [6], в котором в качестве городов-маяков участвуют Сан-Себастьян (Испания), Флоренция (Италия) и Бристоль (Великобритания). В рамках данного проекта проводятся экспериментальные мероприятия по повышению энергоэффективности, внедрению эффективного устойчивого (зеленого) транспорта и интегрированных инфраструктур, позволяющих решать межотраслевые задачи. В качестве городов-последователей к проекту присоединились Эссен (Германия), Нильюфер (Турция) и Лозанна (Швейцария). Интересно, что REPLICATE вышел за пределы Европы: в нем участвуют города-наблюдатели – Гуаньчжоу (Китай) и Богота (Колумбия). Они в числе первых получают

результаты проектных инициатив для использования в собственных бизнес-моделях умного города. REPLICATE стартовал в феврале 2016 г. и будет функционировать до конца 2021 г. Пока обобщенные промежуточные данные доступны только странам – участникам проекта.

Бристоль, получивший в 2015 г. титул Зеленой столицы Европы, является, наряду с Лондоном, одним из лидеров Великобритании на пути к развитию умных городов. В рамках REPLICATE он разрабатывает решения для самых актуальных городских проблем с привлечением современных технологий. Так, для экономии топливных ресурсов конструируются умные дома. Создание парка электрических велосипедов обеспечит город новым массовым способом передвижения и облегчит транспортное сообщение. Участие Бристоль в проекте REPLICATE согласуется с его стратегическими задачами по достижению «углеродной нейтральности» и полному переходу на возобновляемые источники энергии к 2050 г.

Сегодня концепция Smart City активно используется в городах-гигантах России, и безусловным лидером среди них является Москва

В Сан-Себастьяне мероприятия в рамках проекта REPLICATE в основном сосредоточены в бассейне реки Урумеа и охватывают три участка площадью около 200 га – три жилых района с населением около 20 тыс. человек, промышленный парк «Полигоно 27» (вместимость – 350 компаний, 4,5 тыс. человек) и природный парк Аметцагайна (Ametzagaina) [6]. Реализация всех мероприятий утвержденной комплексной стратегии развития позволяет региону Сан-Себастьян позиционировать себя как «умный район с почти нулевым уровнем выбросов парниковых газов».

Во Флоренции проект REPLICATE развернут в трех городских районах – Кашине (Cascine), Новоли (Novoli) и Ле Пьядже (Le Piagge). Здесь расположены бывшая промышленная зона, различные инфраструктур-

ные объекты (университет, суд, оптовый рынок и др.), а также крупный городской парк. Проект в этом городе направлен на повышение энергоэффективности, развитие ИКТ, Интернета вещей (IoT) и систем безопасности. Во-первых, запущена программа развития электрического общественного транспорта E-Taxi [3]. На территории двух городских садов установлены системы умного полива, основанные на технологиях Интернета вещей. Метеоприборы оценивают погодные условия, датчики грунта отслеживают его влажность, по необходимости система запускает программу орошения. В парке района Кашине внедрена идея умного адаптивного освещения, для чего были переоборудованы 1000 уличных фонарей, – первый шаг на пути перехода к повсеместному использованию светодиодного освещения.

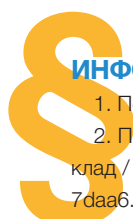
Благодаря многообразию пилотных проектов, реализуемых в SCC1, в рамках бизнес-модели Smart City происходит активное накопление разностороннего опыта и формируется богатая библиотека актуальных решений для мегаполисов. SCC1 позволяет участникам свободно обмениваться идеями, методиками и актуальным опытом, а не только воспроизводить чужие решения. Города-маяки, работающие на пилотных площадках, получают практическую информацию, которая поможет им адаптировать бизнес-модель Smart City к районам за пределами пилотной территории.

Открытый доступ к реализованным в пределах SCC1 проектным инициативам позволяет адаптировать найденные решения и к российским условиям, однако их применение в пределах одного города, по нашему мнению, непродуктивно. Описанный европейский мегапроект интересен именно с точки зрения его организации и координации. На наш взгляд, целесообразно сформировать аналогичную федеральную программу для России. Она позволит избежать трудностей, связанных с ограниченностью региональных бюджетов, так как испытания сразу многих решений в рамках концепции умного города можно проводить точно, а наиболее удачные – тиражировать. В то же время будет сформирована библиотека успешных

инициатив, доступных любому населенному пункту на просторах нашей страны. Если города объединятся в кластеры, то каждый кластер будет занят решением одной проблемы в рамках того или иного направления концепции. Участники кластера представят свои решения, их можно будет сравнить, оценить эффективность и воспроизводимость результатов и отобрать наиболее подходящий вариант для тех или иных условий, учитывая ограничения.

Сегодня концепция Smart City активно используется в городах-гигантах России,

и безусловным лидером среди них является Москва. Вместе с тем опыт мегаполисов невозможно напрямую применять к территориальным центрам, так как каждый из них имеет индивидуальные особенности. Очевидно, только конкретные комплексные программы позволят оценить по достоинству все разнообразие инструментов бизнес-модели Smart City. Создание и запуск подобных программ на территории нашей страны будут способствовать энергичному и эффективному пополнению в рядах умных городов мира.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Попов Е. В., Семьячков К. А. Умные города: монография. М.: Юрайт, 2020. 346 с.
2. Приоритетные направления внедрения технологий умного города в российских городах. Экспертно-аналитический доклад / Центр стратегических разработок. М., 2018. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/bdc/bdc711b002e9651fb2763d98c7f7daa6.pdf> (дата обращения: 11.01.2021).
3. Lead cities // REPLICATE [веб-сайт]. URL: <https://replicate-project.eu/lead-cities> (дата обращения: 11.01.2021).
4. Smart Cities & Communities // European Union [веб-сайт]. URL: <https://ec.europa.eu/inea/en/horizon-2020/smart-cities-communities> (дата обращения: 11.01.2021).
5. Smart Cities and Communities Lighthouse projects // EU Smart Cities Information System [веб-сайт]. URL: <https://smartcities-infosystem.eu/scc-lighthouse-projects> (дата обращения: 11.01.2021).
6. Renaissance of Places with Innovative Citizenship and Technology // REPLICATE [веб-сайт]. URL: <https://replicate-project.eu> (дата обращения: 11.01.2021).
7. Projects and results // Triangulum [веб-сайт]. URL: <https://triangulum.no/projects/?lang=en> (дата обращения: 11.01.2021).
8. World Population Prospects 2019 // United Nations [веб-сайт]. URL: https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Highlights.pdf (дата обращения: 11.01.2021).

REFERENCES

1. Popov E. V., Semyachkov K. A. *Smart Cities: Monograph*. Moscow: Yurait Publ., 2020. 346 p. (In Russ.).
2. Center for strategic engineering. *Priority Areas of Smart City Technology Adoption in Russian Cities. Expert and Analytical Report*. Moscow, 2018. Available at: <https://www.csr.ru/upload/iblock/bdc/bdc711b002e9651fb2763d98c7f7daa6.pdf> (accessed: 11.01.2021). (In Russ.).
3. Lead cities. *REPLICATE* [website]. Available at: <https://replicate-project.eu/lead-cities> (accessed: 11.01.2021).
4. Smart Cities & Communities. *European Union* [website]. Available at: <https://ec.europa.eu/inea/en/horizon-2020/smart-cities-communities> (accessed: 11.01.2021).
5. Smart Cities and Communities Lighthouse projects. *EU Smart Cities Information System* [website]. Available at: <https://smartcities-infosystem.eu/scc-lighthouse-projects> (accessed: 11.01.2021).
6. Renaissance of Places with Innovative Citizenship and Technology. *REPLICATE* [website]. Available at: <https://replicate-project.eu> (accessed: 11.01.2021).
7. Projects and results. *Triangulum* [website]. Available at: <https://triangulum.no/projects/?lang=en> (accessed: 11.01.2021).
8. World Population Prospects 2019. *United Nations* [website]. Available at: https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Highlights.pdf (accessed: 11.01.2021).

**Е. Н. ПОЛОВЦЕВА**

начальник отдела обучения и развития
Управления государственной службы
и кадров Правительства Москвы

E. N. POLOVTSEVA

Head of Training and Development Division
of PA and HR Department of Moscow Government

Адаптация сотрудников: новый сервис в кадровой работе Правительства Москвы

Adaptation of Personnel: a New Service in Moscow Government's HR Activities

Организациям, входящим в состав Правительства Москвы, сегодня доступен новый кадровый сервис, дающий преимущество на рынке труда среди других работодателей. Сервис адаптации новых сотрудников осуществляется дистанционно и особенно удобен тем, что заказчик получает всестороннюю помощь и на этапе внедрения, и во время пользования. Сервис включает инструменты как для адаптации работника (трек адаптации), так и для поддержки руководителя. Сейчас готовится к запуску система инструментов оценки, которая позволит проводить мониторинг эффективности адаптации. Идет работа по созданию вариантов трека для разных категорий сотрудников, например, тех, кто перешел из других структур власти и уже имеет опыт госслужбы, либо тех, кто возвращается на рабочее место из отпуска по уходу за ребенком. Новый кадровый сервис обеспечивает сохранение и развитие единой кадровой политики в пределах структур Правительства Москвы, поддерживая его имидж надежного и современного работодателя на рынке труда.

Organizations that make part of Moscow Government are now in possession of a new HR service, which provides them an edge over other employers in the labor market. The adaptation service for new employees is accessible in the remote mode and is particularly comfortable due to comprehensive assistance to customers at the implementation phase and beyond. The service is complete with both implements for employee's adaptation (adaptation track) and instruments of support to his or her principle. Preparations are under way to launch a system of assessment instruments, which will make it possible to carry out adaptation efficiency monitoring. Works are in train to design track options for various categories of employees, such as those coming from other branches of power structures ready with civil service exposure, or those coming back to their jobs from a maternity leave. The new HR service ensures continued and ongoing uniform HR policy across the board within Moscow Government structures keeping up its image of a reliable and advanced employer in the labor market.



Ключевые слова: кадровые сервисы, трек адаптации, Правительство Москвы.

Key words: HR services, adaptation track, Moscow Government.

Для цитирования: Половцева Е. Н. Адаптация сотрудников: новый сервис в кадровой работе Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 46–51.

For citation: Polovtseva E. N. Adaptation of Personnel: a New Service in Moscow Government's HR Activities. *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 46-51. (In Russ.).

Процесс адаптации – следующий этап работы с персоналом после приема. Первое впечатление об организации, возникающее у нового сотрудника, а значит, его эмоциональный настрой, зависит именно от того, как его встречают, как помогают освоиться в команде. Адаптация позволяет создать единое информационное поле для всего коллектива, сформировать понятную, предсказуемую, безопасную среду для нового сотрудника. Время достижения им максимальной эффективности заметно сокращается – в компаниях, где системно применяют техники адаптации, продуктивность выше на 54% [5]. Таким образом, адаптация должна быть обязательным элементом работы с персоналом: она способствует развитию управленческой культуры, а также помогает серьезно сократить издержки при приеме на работу.

Организации, входящие в систему госуправления Москвы, сегодня находятся в условиях высокой конкуренции на рынке труда. Хорошо отлаженный механизм адаптации сотрудников может стать важным преимуществом в соперничестве за лучшие кадры [2]. Во всех городских органах власти адаптация новых сотрудников, безусловно, существовала и раньше. Однако зачастую она носила не системный характер и не решала задачи оперативного включения новых сотрудников в продуктивную трудовую деятельность. Кроме того, в HR-сфере отсутствовали такие технологичные инструменты, какие есть сегодня, а отношение к данному направлению работы было неоднородным. До сих пор среди органов исполнительной власти города есть такие, которые уделяют процессу адаптации должное внимание, и такие, кто занимается им формально, что ведет к снижению привлекательности Правительства Москвы как работодателя. В итоге перед командой проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» была поставлена важная задача – создание единого под-

хода к процедуре адаптации. Решением ее стала разработка кадрового сервиса адаптации, который, с одной стороны, стандартизирует процедуру, а с другой стороны, учитывает специфику каждого органа власти.

В декабре 2020 г. был запущен в работу главный инструмент процедуры адаптации новых сотрудников – электронный образовательный трек «Центр управления адаптацией»¹. Он представляет собой основу сервиса поддержки нового сотрудника в первые три месяца работы и обеспечивает всей необходимой информацией новых сотрудников, в первую очередь тех, кто впервые пришел на государственную гражданскую службу. Участник трека осваивает три модуля: «Я на госслужбе», «Я в команде» и «Я в Москве» – и затем может перейти к четвертому модулю – «Я в Правительстве Москвы» и подтвердить усвоение полученных знаний.

Один из важнейших модулей трека – «Я на госслужбе». В нем содержится информация, необходимая сотруднику, чтобы понять специфику госслужбы (например, что такое контрольное поручение и как с ним работать). Каждый госслужащий должен знать Закон города Москвы от 26.01.2005 № 3 «О государственной гражданской службе города Москвы» [1], поскольку статус государственного гражданского служащего накладывает определенные ограничения. Очевидно, что сотрудникам, не имеющим юридического образования, сложно за короткий срок изучить закон полностью. Поэтому курс рассчитан на то, чтобы помочь новому сотруднику разобраться в специфике функционала и ограничениях, которые законодательство накладывает на деятельность госслужащего. В содержание курса также входят материалы о противодействии коррупции, описание структуры Правительства Москвы, ключевых подразделений. В такой форме образовательный трек дает ориентиры для работы в органах власти города Москвы.

В деятельности каждого органа власти есть свои нюансы, о которых нужно узнать новому

¹ См. об образовательных треках для кадров Правительства Москвы: Фивейский В. Ю. Университет находит и разрабатывает лучшие HR-технологии для кадровой работы Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 3–9. – Прим. ред.

сотруднику. Поэтому трек адаптации можно изменять так, чтобы он учитывал особенности работы в конкретном органе власти. В трек можно включить изучение определенных документов, подлежащих ознакомлению в первую очередь. Например, существуют подразделения, где принят регламент корректного разговора по телефону, который должны знать все сотрудники.

Трек адаптации можно изменять так, чтобы он учитывал особенности работы в конкретном органе власти

Отдельное внимание уделяется изучению структуры органа власти – ему соответствует первый элемент в персонализированном пакете материалов трека (рис. 1). Особенностью этого этапа является уход от формальной схемы описания подразделений. Новому сотруднику бывает трудно сразу разобраться в специфике взаимодействий внутри коллектива, поэтому используется краткая и доступная форма характеристики зон ответственности отделов. Так намного проще понять, чем занимаются коллеги,

и представить весь механизм работы органа исполнительной власти.

Второй элемент пакета материалов трека, создаваемый для конкретного органа власти (заказчика), – это «Книга нового сотрудника». Она сделана в формате лонгрида² и содержит подробные ответы на самые частые вопросы, например, об оформлении больничного листа, об условиях работы, в том числе об обеденном перерыве и ближайших точках общественного питания, об оформлении пропуска для посетителей и др. «Книга нового сотрудника» будет полезна для всех, кто работает в организации, поэтому ее рекомендуется разместить на сервере организации и открыть к ней свободный доступ любому работнику. Если такой технической возможности нет, то в рамках сервиса адаптации доступ к книге будет предоставлен по специальной ссылке.

Третий элемент – видеоприветствие руководителя органа власти. Такой прием способствует вовлечению нового сотрудника в корпоративную культуру, поскольку дает возможность поприветствовать его лично, задать позитивный настрой, рассказать о целях и задачах, стоящих перед органом власти.

РИС. 1

Схема кадрового сервиса адаптации новых сотрудников



² От англ. *long read* («долгое чтение»), современная литературная форма, объемный текст, чаще всего образовательного характера, сопровождаемый иллюстрациями, мотивирующими к чтению. – Прим. ред.

Помимо трех названных базовых элементов пакета материалов для трека адаптации, которые создаются по запросу заказчика, по желанию сюда можно включить и дополнительные элементы.

В структуру трека входят разделы, посвященные взаимодействию с командой и с руководителем, – отдельный модуль «Я в Москве». Здесь содержится информация о городе, его истории, руководителях и их достижениях. Знакомство с этими материалами позволяет новому сотруднику влиться в команду Правительства Москвы, почувствовать причастность к ее успехам, к работе на благо города.

Прохождение трека рассчитано на три месяца – на весь период адаптации, и в нем предусмотрены контрольные точки. Даже если кто-то осваивает трек быстрее, некоторые этапы, например опросы, будут доступны только в определенное, ранее запланированное время. После прохождения трека сотрудник не теряет доступ к ресурсам, и, если у него возникают вопросы, он всегда может вернуться к материалам, которые помогут получить необходимые ответы.

Процесс адаптации – это не только самостоятельное освоение курса, но и взаимодействие с коллегами, с внутренними кадровыми службами и, конечно, с непосредственным руководителем [3]. Поэтому в рамках кадрового сервиса также предлагается внедрение наставничества как эффективной техники адаптации сотрудников. Сервис предусматривает сопровождение руководителя и наставника в течение всего периода адаптации. Им обоим предоставляется информация о том, как нужно правильно встретить нового члена коллектива, как провести первую встречу и рассказать о целях, задачах, критериях эффективности работы в подразделении. Невнимание к подобного рода беседам в дальнейшем может создавать проблемы в понимании сотрудником своих задач и оценке результатов [4]. Чтобы избежать таких рисков, рекомендуется в заданных реперных точках в течение периода адаптации уделять достаточное время обсуждению работы нового сотрудника – обычно это нужно делать в первые дни после его вступления в должность, в сере-

Трек адаптации поможет сотруднику:

- получить психологическую поддержку в первые три месяца – преодолеть стресс, проявить инициативу, пообщаться с руководителем и т. д.
- определить задачи на период адаптации
- изучить необходимое законодательство о госслужбе
- изучить структуру организации
- почувствовать причастность к команде Правительства Москвы
- найти ответы на основные кадровые и организационные вопросы
- обращаться за помощью в случае возникновения проблем в профессиональной сфере

дине периода адаптации и по ее завершении (через три месяца). Более частые встречи, несомненно, приветствуются, что отражено в материалах для руководителя и наставника, но три указанные встречи являются обязательными для всех.

Для того чтобы помочь руководителю в его деятельности по адаптации нового сотрудника, был разработан специальный онлайн-курс, который приурочен к дате выхода подчиненного на работу. В нем присутствуют материалы о том, как провести встречу, как поставить задачи, приведены конкретные примеры ситуаций и шаблоны фраз, подходящие для беседы. При запуске сервиса осуществляется интерактивная поддержка со стороны тьютора: он постоянно находится на связи с руководителем, чтобы дать необходимую консультацию. Сходная поддержка запланирована и для наставников – ключевых участников процесса адаптации в конкретном подразделении, поскольку они хорошо знакомы с нюансами работы на местах и могут поделиться своими знаниями. Помимо этого, наставники на правах опытных сотрудников способны прививать новым сотрудникам корпоративные ценности.

В структуру трека входят разделы, посвященные взаимодействию с командой и с руководителем

В момент трудоустройства нового работника и в первые дни его пребывания в коллективе очень многое зависит от сотрудников кадровой службы. Чтобы помочь им быстро и качественно решать

Примеры автоматизированных чек-листов для кадровых специалистов

	До выхода нового сотрудника
■	Информационное письмо новому сотруднику со списком документов для оформления, адресом места работы, подтверждением даты выхода на работу
■	Состав рабочего места сотрудника: мебель, компьютер, телефон
■	Создание адреса электронной почты
■	Настройка учетной записи
■	Заявка на подключение к СЭДО
■	Подключение к сетевым папкам и общим ресурсам
■	Письмо руководителю (наставнику)
■	Письмо коллегам о дате выхода нового сотрудника на работу
■	Заказ пропуска на период до выдачи удостоверения
	В день выхода нового сотрудника
■	Приветственное письмо и приглашение на трек адаптации
■	Обеспечение канцтоварами

свои задачи, запланирован специальный автоматизированный чек-лист (рис. 2). Он позволяет оптимизировать управление процессом адаптации и подготовкой к выходу сотрудника на рабочее место: создавать автоматические заявки в технические и хозяйственные службы, направлять письма коллегам, отслеживать процесс подготовки.

Работа по развитию сервиса адаптации продолжается. В центре внимания – учет различий между категориями новых сотрудников

Важно вести мониторинг эффективности процесса адаптации. В настоящее время разрабатывается система оценки, с помощью которой можно будет получать нужные сведения для контроля результатов опросов, анализа интервью при увольнении.

Сегодня работа по развитию сервиса адаптации продолжается. В центре внимания – учет различий между категориями новых сотрудников и уточнение специфики трека в зависимости от категории. Нередко у специалиста на момент трудоустройства имеется опыт госслужбы, и он знаком с ее особенностями. Количество таких работников велико, поскольку многие меняют место работы, оставаясь при этом в структуре Правительства Москвы. Для них базовый трек адаптации необходимо откорректировать, сделать более специфичным, поскольку основы им уже известны.

В 2020 г. в самостоятельную категорию были выделены сотрудники, выходящие из отпуска по уходу за ребенком. Эти сотрудники не являются новыми в прямом смысле слова, но вместе с тем должны привыкнуть к прежнему режиму труда, вспомнить функционал, принять нововведения. Среди государственных гражданских служащих в Москве достаточно велика доля женщин-матерей, поэтому городу очень важно учесть их потребности в адаптации при выходе на работу. Запуск трека для таких сотрудников запланирован на 2021 г. Большая часть подготовительной работы уже проведена.

Сегодня команда проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» взаимодействует с шестью новыми заказчиками – органами исполнительной власти города Москвы: Департаментом предпринимательства и инновационного развития, Департаментом торговли и услуг, Департаментом культурного наследия, Комитетом общественных связей, Объединением административно-технических инспекций и Главным контрольным управлением. Треки настраиваются под запрос заказчика, к ним подбираются материалы и методологии наставничества. Все названные структуры уже являются пользователями кадровых сервисов Правительства Москвы³ и добавляют новый продукт в свой пакет услуг.

С заказчиками команда проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы» сотрудни-

³ См.: Власова К. А. Кадровые сервисы Правительства Москвы: создаем эффективные команды будущего // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 10–17. – Прим. ред.

чают по двум направлениям. Первое – сервисный подход, когда орган исполнительной власти отбирает базовые элементы трека и настраивает их под свои потребности. Во-вторых, существует процессный подход, при котором разработчик сервиса активно ищет новых заказчиков и отвечает за выполнение кадровых процедур, соответствующих кадровой политике Правительства Москвы. В этом случае следует разъяснять необходимость эффективной адаптации и предлагать образовательный трек в его универсальном виде всем органам исполнительной власти, даже тем, кто пока не готов внедрять сервис полностью. Преимущество данного подхода в том, что он помогает сохранять единое поле работы с кадрами в пределах Правительства Москвы как системы организаций. Тем структурам, которые давно и успешно реализуют технологию адаптации, можно предложить дополнения, если они им нужны.

Безусловно, ответственность за включение нового сотрудника в рабочий процесс в основном лежит на непосредственном руководителе. Важно, чтобы он понимал, как велика его роль в адаптации нового сотрудника, уделял ему внимание и помогал, несмотря

Грамотно выстроенная процедура адаптации – это снижение уровня стресса, связанного с изменениями в карьере, быстрое освоение нового функционала и ощущение единства с командой

на загруженность. Можно делегировать эту функцию заместителю или наставнику, однако без вовлеченности руководителя процесс будет менее эффективным. Описанный сервис адаптации помогает лидерам команд понять, каковы реальные потребности их новых сотрудников в первые недели после трудоустройства, а удобные инструменты позволяют управлять их адаптацией и в конечном итоге повысить результативность коллектива. Для самого подчиненного грамотно выстроенная процедура адаптации – это снижение уровня стресса, связанного с изменениями в карьере, быстрое освоение нового функционала и ощущение единства с командой. Для Правительства Москвы единые приоритеты, стратегия и тактика работы с персоналом гарантируют репутацию надежного и современного работодателя, дающего возможность сотрудникам развиваться вместе с городом.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Закон города Москвы от 26.01.2005 № 3 (ред. от 25.11.2020) «О государственной гражданской службе города Москвы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Володина Н. В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. Москва: Эксмо, 2009. 238 с.
3. Иванова С. Кандидат. Новичок. Сотрудник: комплексная типология метапрограмм в управлении. М.: Альпина Паблшер, 2020. 185 с.
4. Парслоу Э., Лидхем М. Коучинг и наставничество. Практические методы обучения и развития. М.: Библос, 2021. 448 с.
5. Rogers B. Is Onboarding The New HR Secret For Company Success? // Forbes. 25.01.2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2019/01/25/is-onboarding-the-new-hr-secret-for-company-success/> (дата обращения: 11.12.2020).

REFERENCES

1. Moscow Law of 26.01.2005 no. 3 (as amended on 25.11.2020) "On State Civil Service of the City of Moscow". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Volodina N. V. *Personnel Adaptation: Russian Experience in Building an Integrated System*. Moscow: Eksmo Publ., 2009. 238 p. (In Russ.).
3. Ivanova S. *Candidate. Beginner. Employee: A Comprehensive Typology of Metaprograms in Management*. Moscow: Alpina Publisher Publ., 2020. 185 p. (In Russ.).
4. Parsloe E., Leedham M. *Coaching and Mentoring: Practical Techniques for Developing Learning and Performance*. Kogan Page Publishers, 2016. 352 p.
5. Rogers B. Is Onboarding The New HR Secret For Company Success? *Forbes*, 25.01.2019. Available at: <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2019/01/25/is-onboarding-the-new-hr-secret-for-company-success/> (accessed: 11.12.2020).



Г. В. ДЁГТЕВ

генеральный директор ОЭЗ «Технополис «Москва»,
заведующий кафедрой управления государственными
и муниципальными закупками Университета
Правительства Москвы, доктор юридических наук, доцент

УДК 351.712:339.186(470+571)

G. V. DEGTEV

Director General of Technopolis “Moscow”, Chair of State and Municipal
Procurement Management with Moscow Metropolitan Governance
Yury Luzhkov University, Doctor of Law, Associate professor

Центр эффективных закупочных практик: шаг в будущее

Center for Efficient Procurement Practiced: a Leap into the Future

Контрактная деятельность сегодня выступает одним из двигателей российской экономики. Так, стоимостной объем государственных и корпоративных закупок соответствует 1/3 ВВП страны, а в Москве годовой объем госзакупок почти достиг отметки 1 трлн руб. На электронной платформе системы госзакупок зарегистрировано свыше 750 тыс. заказчиков и поставщиков, причем поставщики – преимущественно представители малого и среднего бизнеса. Предпринимателям контрактная система помогает находить тех, кто заинтересован в их товарах и услугах, а государственным организациям – экономить бюджетные средства. Поскольку в законодательстве, касающемся закупочной деятельности, часто происходят обновления, ее участники нуждаются в компетентных специалистах, хорошо разбирающихся во всех тонкостях работы. Университет Правительства Москвы готовит таких специалистов, а для того, чтобы база учебных материалов, кейсов и методик обучения своевременно обновлялась, в университете на кафедре управления государственными и муниципальными закупками создан Центр эффективных закупочных практик. В основе образовательных методик и подходов центра и кафедры в целом лежит актуальный принцип непрерывного обучения в течение жизни.

Contractual activities serve as one of the driving forces of Russia’s economic growth these days. Thus the volume of state corporate procurement in terms of value has reached 1/3 of the national GNP, while the annual procurement volume in Moscow alone totals 1 trillion rubles. Over 750.000 customers and suppliers have registered with procurement electronic platform, the suppliers being predominantly representatives of small and medium-size enterprises. Contractual system helps entrepreneurs find those interested in their products and services, while it allows state organizations to save budget resources. Since procurement legislation is subject to frequent upgrading, those within the procurement system stand in need of competent specialists proficient in all the ins and outs of the works. Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University is training such specialists, and for the training aids, cases and learning methodologies to be timely upgraded a Center for efficient procurement practices has been set up with the University’s Chair of State and Municipal Procurement Management. At the basis of the Center’s and the Chair’s educational methodologies and approaches lies the essential principle of life-long education.



Ключевые слова: государственные закупки, контрактная система.

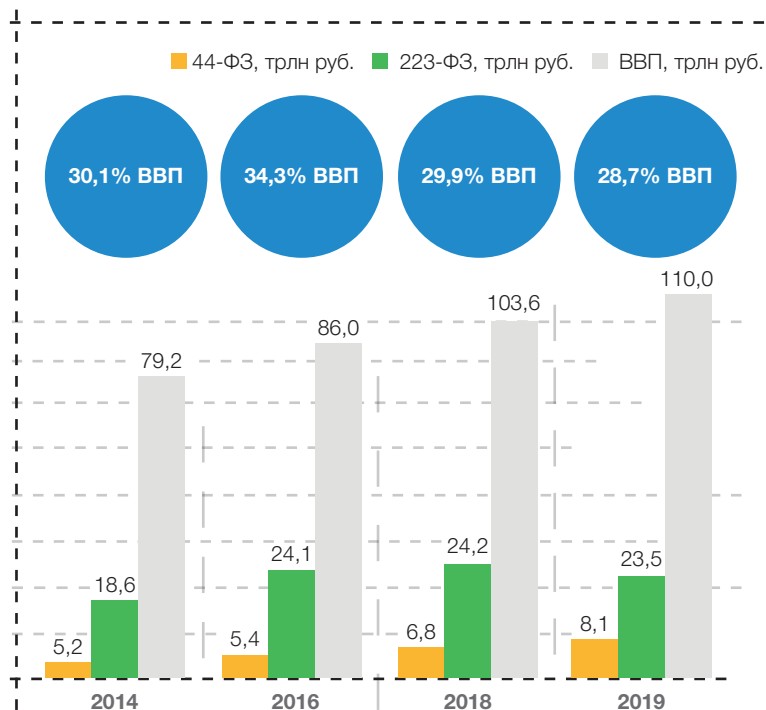
Key words: state procurement, contractual system.

Для цитирования: Дёгтев Г. В. Центр эффективных закупочных практик: шаг в будущее // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 52–56.

For citation: Degtev G. V. Center for Efficient Procurement Practiced: a Leap into the Future. *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 52-56. (In Russ.).

РИС. 1

Динамика объема государственных и корпоративных закупок в Российской Федерации (223-ФЗ – закупки, совершенные в рамках Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ; 44-ФЗ – закупки, совершенные в рамках Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ)



Государственные закупки являются важнейшим аспектом социально-экономического развития всех стран мира, обеспечивая контролируемое и рациональное расходование бюджета. В России объем государственных и корпоративных закупок составляет около 30% ВВП страны – более 30 трлн руб. в год (рис. 1).

По данным Федерального казначейства, за первые три квартала 2020 г. в Единой информационной системе в сфере закупок (ЕИС) была размещена 141 тыс. планов-графиков, содержащих 3,1 млн позиций о закупках на период до конца 2022 г. с суммарной стоимостью 8 трлн руб. [4].

В сфере закупок, по информации Министерства финансов Российской Федерации, работает свыше 900 тыс. человек. К октябрю 2020 г. в ЕИС было зарегистрировано почти 310 тыс. заказчиков [4] – немногим больше, чем в аналогичном периоде 2019 г. (291,99 тыс.). Из них закупки осуществили 30% участников (91,6 тыс.).

К октябрю 2020 г. Единый реестр участников закупок содержал более 452 тыс. записей. Среди них 72% (около 325 тыс.) соответствуют юридическим лицам, а оставшиеся 28% (примерно 127,5 тыс.) – физическим лицам, преимущественно индивидуальным предпринимателям (82% физических лиц). Из всех лиц, зарегистрированных в реестре, на долю субъектов малого и среднего бизнеса приходится 80% (около 362,6 тыс.). [4].

Наглядным доказательством значимости закупок для жизни страны служит динамика состояния контрактной системы после начала пандемии COVID-19. Весной 2020 г. в тех регионах, которые являются самыми активными участниками ЕИС, наблюдался экономический рост в различных отраслях [5]. Положительные изменения коснулись в первую очередь представителей малого и среднего предпринимательства: их доход повысился благодаря успешному участию в закупках. Совокупные показатели увеличились в среднем больше чем на 32% по сравнению с аналогичным периодом 2019 г. Особого внимания заслуживает тот факт, что в период панде-

мии региональные рынки государственных и муниципальных закупок стали единственным источником дохода для 320 тыс. малых предприятий [5]. Сами производители и поставщики товаров и услуг считают более важным для бизнеса наличие стабильного рынка сбыта по сравнению с возможностью получить кредит.

Сходное мнение о роли контрактной системы высказывают и другие известные эксперты из сферы контрактной деятельности: значение государственных закупок для развития как экономических отраслей, так и экономик регионов огромно [11]. К примеру, общая стоимость контрактов, заключенных Москвой с поставщиками, к середине осени 2020 г. достигла около 740 млрд руб. [10]. Эти деньги идут по большей части на развитие малого и среднего бизнеса в столице и далеко за ее пределами. Одновременно, как отметил заместитель Мэра Москвы в Правительстве Москвы по вопросам экономической политики и имущественно-земельных отношений В. В. Ефимов, за счет госзакупок мегаполису за последние 10 лет удалось сэкономить более 1 трлн руб. Названная сумма сравнима со средним годовым бюджетом столицы, выделяемым на приобретение товаров и услуг для государственных нужд [9].

Задачи Центра эффективных закупочных практик кафедры управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы



Среди российских регионов Москва – неизменный лидер в рейтинге прозрачности закупок, который составляется ежегодно с 2006 г. на основе правового и экономического анализа закупочной деятельности. Такого результата удалось достичь во многом благодаря высокому профессионализму столичных специалистов сферы закупок. Поскольку эта система имеет стратегическое значение для экономики, в городе был принят специальный нормативный акт [3], устанавливающий среди прочего дополнительные требования к квалификации сотрудников контрактных служб. Несомненно, основополагающими документами для закупочной деятельности являются приказы Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации об утверждении профессиональных стандартов «Специалист в сфере закупок» и «Эксперт в сфере закупок» [1, 2]. Они устанавливают требования к уровню образования, с учетом которых кафедра управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы, открытая в 2012 г., реализует соответствующие учебные программы.

Среди российских регионов Москва – неизменный лидер в рейтинге прозрачности закупок

Преподаватели кафедры с первого дня ее работы воплощают в жизнь ключевые положения концепции «обучения будущего», предложенной Ж. Делором. Концепция применяется

и в образовательном процессе, и в развитии его научно-методической базы [6–8, 12, 13].

Следует отметить, что рынок образовательных услуг в сфере закупок высококонкурентный, но предложения здесь весьма неравноценны. Далеко не все учебные организации обеспечивают действительно качественное обучение и выпускают высококлассных специалистов. Вслед за регулярными изменениями законодательства, касающегося контрактной системы, необходимо оперативно обновлять учебный материал и методики, строго учитывая все юридические и технические нюансы закупочных процедур. Чтобы повысить качество образования в данном направлении, в структуре кафедры управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы был создан Центр эффективных закупочных практик.

Многие до сих пор считают привычную последовательность ступеней обучения – школа, колледж или вуз и, возможно, курсы повышения квалификации – стандартом для системы образования. Тем не менее сегодня все шире распространяется другой подход, а именно приобретение новых знаний, развитие умений и навыков в течение всей жизни [6, 7]. Деятельность Центра эффективных закупочных практик строится на принципе непрерывного образования как основе надежного будущего для каждого обучающегося (вышеупомянутая идея Ж. Делора). Центр активно проводит научные и аналитические исследования, совершенствуя образовательные методики и обогащая учебный материал, за-

нимается подготовкой специалистов, в том числе их переквалификацией (рис. 2). Кроме того, в спектр его задач входит и формирование у обучаемых мотивации к постоянно-му, добровольному поиску знаний не только в профессиональных целях, но и по личным причинам [6–8, 12, 13].

Реальность наших дней диктует свои правила. К примеру, все больше людей хотят (и готовы) обучаться в удаленном режиме, но так, чтобы качество обучения не снижалось. Растет число желающих иметь индивидуальную программу курсов, подстроенную под их ритм жизни. В то же время расширяются технические возможности, позволяющие образовательным учреждениям и учебным центрам обеспечивать желаемое. Разумеется, для удовлетворения таких запросов нужны образовательные методики, адаптированные к новым условиям обучения, и грамотно подобранное и отлаженное техническое оснащение. В связи с этим Центр эффективных закупочных практик поставил перед собой две актуальные задачи на ближайшую перспективу. Во-первых, планируется ввести гибкий график обучения, который не будет иметь жесткой привязки ко времени и месту. Во-вторых, необходимо привлечь лучших магистрантов и аспирантов кафедры к учебной работе центра, чтобы обеспечить непрерывное и повседневное продуктивное взаимо-

Необходимо наладить активную коммуникацию между опытными и начинающими профессионалами сферы закупок, чтобы обеспечить обмен знаниями и опытом

действие студентов и представителей профессионального сообщества. Постановка второй задачи объясняется тем, что вуз – не только место, где люди получают знания, но еще и среда для коммуникации. В классической системе высшего образования внутри студенческого сообщества, как и во временных коллективах программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, всегда шло интенсивное общение. Между молодыми и старшими поколениями студентов, среди слушателей дополнительных профессиональных программ устанавливались многочисленные подвижные связи. В нынешних условиях, по мнению сотрудников центра, необходимо наладить активную коммуникацию между опытными и начинающими профессионалами сферы закупок, чтобы обеспечить обмен знаниями и опытом.

Благодаря работе Центра эффективных закупочных практик Университет Правительства Москвы сможет готовить больше высококвалифицированных специалистов, эффективно пополняя кадровый состав контрактной системы не только в столице, но и в регионах.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Профессиональный стандарт «Специалист в сфере закупок» (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 10.09.2015 № 625н). Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Профессиональный стандарт «Эксперт в сфере закупок» (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 10.09.2015 № 626н). Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Постановление Правительства Москвы от 19.07.2019 № 899-ПП «О системе закупок города Москвы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
4. Аналитический отчет по результатам осуществления мониторинга закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» по итогам III квартала 2020 года // Минфин России [веб-сайт]. 30.10.2020. URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2020/10/main/ltog_44-FZ.pdf (дата обращения: 02.02.2021).
5. Большие последствия маленького вируса // РТС-тендер [веб-сайт]. URL: <https://www.rts-tender.ru/about/news/13072020> (дата обращения: 02.02.2021).

6. Гладиллина И. П., Погудеева М. Ю., Холкина Н. А., Орлюк А. В., Прохоров А. В. Развитие эффективности профессиональной деятельности управленцев в сфере закупок // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 3. С. 341–344.
7. Гладиллина И. П., Сергеева С. А., Кадыров Н. Н., Мельникова А. В., Строганова Е. В. Подготовка специалистов в сфере закупок к работе в условиях умной контрактной системы // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 6. С. 96–99.
8. Дёгтев Г. В. Цифровая трансформация сферы закупок города Москвы // *Инновации и инвестиции*. 2020. № 2. С. 226–229.
9. Москва возглавила Национальный рейтинг прозрачности закупок // Официальный сайт Мэра Москвы. 17.12.2020. URL: <https://www.mos.ru/news/item/84217073> (дата обращения: 02.02.2021).
10. Московские заказчики заключили более 64 тысяч контрактов в этом году // Официальный сайт Мэра Москвы. 08.10.2020. URL: <https://www.mos.ru/news/item/80903073> (дата обращения: 03.02.2021).
11. Никишина М. Почему госзаказ спасет экономику // *Вести Подмосковья*. 08.09.2020. URL: https://vmo24.ru/news/pochemu_goszakaz_spet_ekonomiku (дата обращения: 02.02.2021).
12. Gladilina I., Pankova L., Sergeeva S., Bulochnikova N., Baldin S. Learning management system: integration models of conventional and distance education of students // *EurAsian Journal of BioSciences*. 2020 (vol. 14, is. 2). Pp. 6153–6159.
13. Gladilina I., Sergeeva S., Abdalova T., Romanova O., Svarnik T. Efficiency of employee learning in small companies under conditions of digital economy: searching for optimum solutions // *EurAsian Journal of BioSciences*. 2020 (vol. 14, is. 2). Pp. 5829–5834.

REFERENCES

1. "Procurement Specialist" Professional Standard (as approved by the Order of the Minister of Labor and Social Security of the Russian Federation of 10.09.2015 no. 625n). Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. "Procurement expert" Professional Standard (as approved by the Order of the Minister of Labor and Social Security of the Russian Federation of 10.09.2015 no. 626n). Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
3. Decree of Moscow Government of 19.07.2019 no.899-GD "On the Procurement System in the City of Moscow". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
4. Analytical Report on Procurement Monitoring of Goods, Works and Services to Cater to State and Municipal Needs under Federal Law of 05.04.2013 no. 44-FZ "On Contractual System in Procurement of Goods, Works and Services to Cater to State and Municipal Needs" at III quarter-end of 2020. *Ministry of Finance of the Russian Federation* [website], 30.10.2020. Available at: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2020/10/main/ltog_44-FZ.pdf (accessed: 02.02.2021). (In Russ.).
5. Grave Consequences of a Small Virus. *RTC tender* [website]. Available at: <https://www.rts-tender.ru/about/news/13072020> (accessed: 02.02.2021). (In Russ.).
6. Gladilina I. P., Pogudayeva M. Yu., Holkina N. A., Orlyuk A. V., Prokhorov A. V. Development of Effectiveness in Professional Activities of Procurement Managers. *Innovations and investments*, 2020, no. 3, pp. 341-344. (In Russ.).
7. Gladilina I. P., Sergeeva S. A., Kadyrov N. N., Melnikova A. V., Stroganova E. V. Training Procurement Specialists for Works under Smart Contractual System. *Innovations and investments*, 2020, no. 6, pp. 96-99. (In Russ.).
8. Degtev G. V. Digital Transformation of Procurement Domain in the City of Moscow. *Innovations and investments*, 2020, no. 2, pp. 226-229. (In Russ.).
9. Moscow Tops National Procurement Transparency Ratings. *Moscow Mayor's Official website*, 17.12.2020. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/84217073> (accessed: 02.02.2021). (In Russ.).
10. Moscow Customers Have Concluded over 64 Thousand Deals This Year. *Moscow Mayor's Official website*, 08.10.2020. Available at: <https://www.mos.ru/news/item/80903073> (accessed: 03.02.2021). (In Russ.).
11. Nikishina M. The Government Contract is to Save the Economy. *Moscow Region's News*, 08.09.2020. Available at: https://vmo24.ru/news/pochemu_goszakaz_spet_ekonomiku (accessed: 02.02.2021). (In Russ.).
12. Gladilina I., Pankova L., Sergeeva S., Bulochnikova N., Baldin S. Learning management system: integration models of conventional and distance education of students. *EurAsian Journal of BioSciences*, 2020 (vol. 14, is. 2), pp. 6153-6159.
13. Gladilina I., Sergeeva S., Abdalova T., Romanova O., Svarnik T. Efficiency of employee learning in small companies under conditions of digital economy: searching for optimum solutions. *EurAsian Journal of BioSciences*, 2020 (vol. 14, is. 2), pp. 5829-5834.

**Е. В. ТИТОВ**

профессор кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, доктор педагогических наук, доцент

E. V. TITOV

Professor with the Chair of City Economy and Housing Law of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Doctor of Pedagogy, Associate Professor

**О. В. ДМИТРИЕВА**

доцент кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, кандидат сельскохозяйственных наук

O. V. DMITRIEVA

Associate professor with the Chair of City Economy and Housing Law of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in agricultural sciences

Экология и архитектура: синтез и основные направления развития

Ecology and Architecture: Synthesis and the Main Development Trends

Между архитектурой и экологией с древних времен существовала связь, обусловленная зависимостью человеческого общества от окружающей природной среды. Отношения «человек – природа» всегда оказывали сильное влияние на искусство. В архитектуре с древних времен развивалась экологическая традиция, отражая стремление человека к гармонии с природой. В своих произведениях зодчие повторяли природные формы ради визуальной красоты. Обращение к природе служит и прагматическим интересам: городская среда с включенными в нее природными элементами более комфортна для жителей. Сегодня процесс экологизации архитектуры, объединяя в себе эстетический и прагматический подходы, обретает форму новых экоустойчивых зданий. Такие постройки оказывают минимальное воздействие на окружающую среду и обеспечивают горожан благоприятными условиями проживания.

Since time immemorial there existed a bond between architecture and ecology that arose from the dependence of human kind from the natural environment conditions. The “Man – Nature” relationship has always had a strong impact on the art. Since ancient times the ecological tradition has developed in architecture, reflecting the strive of a man to achieve the harmony with nature. In their works, architects repeated natural forms for the sake of visual beauty. Turning to nature favors pragmatic interests as well – an urban environment with natural elements included is more comfortable for the citizens. The process of greening architecture based on aesthetic and pragmatic approaches currently finds its evocation in novel ecologically sustainable structures. Buildings of this kind exert minimal impact on the environment and make it possible to provide citizens with comfortable living conditions.



Ключевые слова: архитектура, экологизация, экоустойчивые здания.

Key words: architecture, ecology, sustainable buildings.

Для цитирования: Титов Е. В., Дмитриева О. В. Экология и архитектура: синтез и основные направления развития // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 57–60.

For citation: Titov E. V., Dmitrieva O. V. Ecology and Architecture: Synthesis and the Main Development Trends. *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 57-60. (In Russ.).

Понятие среды как пространства для жизни с определенным набором условий служит «смысловым мостиком» между двумя, на первый взгляд, далекими друг от друга сферами – экологией и архитектурой. Экология объединяет знания о существовании и взаимодействии людей, животных, растений, грибов и микроорганизмов друг с другом и с окружающей средой. Архитектура – искусство проектирования зданий, сооружений и преобразования ландшафтов. Однако из всех искусств именно архитектура теснее всего связана и с природной средой, и с реальной жизнью.

Архитектурное творчество неизменно происходило и происходит в природном контексте

Архитектурное творчество неизменно происходило и происходит в природном контексте, зависит от условий окружающей природной среды. Стремление к гармонии с природой называют экологизацией, а подходы, в рамках которых оно в той или иной мере реализуется, – зеленой, экологичной, бионической, ландшафтной, устойчивой и экоустойчивой [7] архитектурой. Экологизация может воплощаться в виде визуальной красоты строений, когда мастера ведут поиск форм, идентичных природным, и отражают результаты своих поисков в отдельных архи-

тектурных элементах или в целых сооружениях. Так, известнейший каталонский архитектор Антонио Гауди в особом, присущем ему стиле соединил динамизм и «ужасающую величественность» готики с умиротворяющей, изысканной природной плавностью волнистых линий и очертаний (примеры – собор Саграда Фамилия, дом Мила (рис. 1), парк Гуэль в Барселоне) [3].

Другие архитекторы создают футуристические сооружения, нарочито подчеркивающие хаотичную красоту природы за счет изгибов, складок и ломаных плоскостей и напоминающие гигантские ракушки, кристаллы [2, 8]. Так родились выдающиеся сооружения современности – Музей Гугенхайма в Бильбао, созданный одним из крупнейших мастеров архитектуры Фрэнком Оуэном Гери, и Дворец искусств королевы Софии в Валенсии, построенный по проекту видного архитектора и скульптора Сантьяго Калатравы [7].

Значительный вклад в развитие эстетики экологичной архитектуры в свое время внес британский ландшафтный архитектор Хамфри Рептон. На рубеже XVIII и XIX вв. он, проектируя крупные поместья, расширил рамки архитектуры до понятия реконструкции пейзажа. Его идеи получили развитие во второй половине XIX в.: граф Герман фон Пюклер-Мускау при создании усадьбы в Бад-Мускау (Германия) полностью подчинил ее планировку природе. Река с ажурными мостиками в обрамлении деревьев и больших валунов ледникового периода сформировала образ живописного холмистого ландшафта, называемого Германом фон Пюклер-Мускау картинной галереей.

Впрочем, эстетическая «экологичная» архитектурная традиция берет свое начало намного раньше – в творениях зодчих Древнего Египта (в Древнем царстве), которые использовали природные мотивы при оформлении различных культовых сооружений. Эстетика природы и стремление к гармонии с космосом нашли отражение в ориентации граней пирамид по сторонам света и расположении их внутренних камер и галерей в зависимости от расположения звезд и созвездий.

Вместе с тем архитектура играет важнейшую роль в обеспечении комфортных условий для жизни. В разные времена зодчие в своем творчестве использовали экологический подход в праг-



РИС. 1
Дом Мила в Барселоне (Испания) (фото Лесси Ансахарджю / Shutterstock.com, 2015)

матическом ключе. И современные архитекторы, и мастера древности воссоздавали естественные условия в пространстве города, моделируя фрагменты природных ландшафтов ради получения практической пользы [5]. Кроме того, они придумывали и воплощали в реальность дизайнерские решения, привносящие элементы природной среды во внутреннее пространство самых разных зданий и сооружений, независимо от их назначения и архитектурной стилистики [6]. Наиболее ярким историческим примером этой традиции являются знаменитые сады Семирамиды (604–562 гг. до н. э.), ставшие важнейшим компонентом благоустройства. Они существенно улучшали городской микроклимат и повышали комфортность городской среды [7].

В начале XX в. благодаря книге английского социолога-утописта Эбензера Говарда «Города-сады будущего», изданной в 1898 г., в Европе стала популярной идея города-сада, построенного в гармонии с природой и с соблюдением экологических норм. Архитекторы, работая над своими творениями, пробовали минимизировать их воздействие на окружающую среду – атмосферный воздух, подземные и поверхностные водоемы и водотоки, растительный покров и животный мир, в том числе за городской чертой. Впоследствии это направление получило название «зеленая архитектура». Ее принципы отражены в зеленых стандартах сертификации проектирования и строительства [1], а приоритетом в работе стало снижение воздействия на природу с помощью хай-тек-технологий либо использования натуральных материалов (соломенные блоки и панели, деревянные кирпичи, льняной утеплитель) и экологических методик (использование фибробетона, вертикального озеленения) [4].

Хай-тек-направление зеленой архитектуры основано на применении инновационных материалов, «умных» инженерных систем, возобновляемых источников энергии и ресурсосбережения в течение всего жизненного цикла архитектурных объектов. Наиболее ярко оно представлено в работах итальянца Ренцо Пиано (его творение – небоскреб Aurora Place в Сиднее), британцев Нормана Фостера (энергоэффективное здание банка во Франкфурте-на-Майне) и Ричарда Роджерса (здание Европейского суда в Страсбурге).



РИС. 2

Пример вертикального озеленения здания в Сиднее (Австралия): торговый центр «Централ Парк Молл» (фото Симоны Галлахер / Shutterstock.com, 2020)

Иллюстрацией инновационного сочетания традиционных природных материалов и современных технологий является творчество малайзийца Кена Янга. Спроектированные им биоклиматические башни (например, EDITT Tower в Сингапуре) призваны уменьшить нагрузку архитектуры на окружающую среду и частично восстановить экологические функции территории: когда-то она была природной, а теперь стала городской. Такое направление зеленой архитектуры можно назвать компенсационным, а архитектуру именуют устойчивой или экоустойчивой [7].

Крышное и вертикальное озеленение экоустойчивых зданий и сооружений выполняет функции утраченных природных экосистем

Крышное и вертикальное озеленение экоустойчивых зданий и сооружений (рис. 2) выполняет функции утраченных природных экосистем, выделяя кислород, очищая воздух от вредных примесей и пыли и способствуя поддержанию благоприятного климата. Для нужд населения собирается и используется дождевая и талая вода. Она поступает внутрь здания, просачиваясь через внешние слои, выполняет хозяйственно-бытовые функции и затем в очищенном виде возвращается в природу, в естественный гидрологический цикл. Строительный материал экоустойчивых зданий, постепенно разрушаясь под воздействием окружающей среды (как и любой другой материал), не становится источником загрязнения, а включается в естественный круговорот веществ. К тому же сооружение экоустойчивых зданий приближает ландшафтную архитектуру (еще одна точка соприкосновения

архитектуры и экологии) к достижению заветной цели градостроителей и архитекторов: формированию благоприятных, комфортных условий жизни для горожан. Это – воплощенная идея равновесия между природным и искусственным.

Устойчивая, дружественная природе городская архитектура – один из факторов, способствующих созданию высококачественной городской среды. Чтобы принимать решения о реализации экологических архитектурных проектов, включении их в канву градостроительной политики, нужны экологически грамотные высококвалифицированные специалисты по государственному и муниципальному управлению. Их подготовкой, в частности, занимается корпоративный Университет Правительства Москвы. Одна из его задач – обеспечивать город грамотными менед-

жерами для сферы городского благоустройства и городского хозяйства в целом.

Итак, развитие современной архитектуры в русле экологии не следует считать новомодным трендом. По мнению авторитетных исследователей – искусствоведов и историков, окружающая природа всегда влияла на творчество архитекторов. Ее явное или неявное воздействие происходило во все времена, но проявлялось по-разному, начиная от необходимости защититься от стихийных природных сил на заре архитектуры и заканчивая стремлением современных зодчих создавать решения, позволяющие городу слиться с естественной средой, защищая теперь уже ее от активной градостроительной и производственной деятельности людей.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Бабкина Д. О., Янова Р. Ю., Попов А. В., Сорокоумова Т. В. Международные стандарты «зеленой архитектуры», перспективы применения и адаптации к условиям России // *Экология урбанизированных территорий*. 2019. № 1. С. 70–74.
2. Витюк Е. Ю., Уморина Ж. Э. Природные технологии как новый принцип формообразования в архитектуре // *Вестник Томского архитектурно-строительного университета*. 2018. № 4. С. 55–64.
3. Дончук Т. В., Поляков Е. Н. «Бионические» аспекты в творчестве Антонио Гауди // *Вестник Томского архитектурно-строительного университета*. 2018. Т. 20. № 2. С. 9–30.
4. Ильвицкая С. В., Лобков В. А., Лобкова Т. В. Натуральные материалы в «зеленой» архитектуре // *Academia. Архитектура и строительство*. 2019. № 2. С. 130–133.
5. Павлова В. А., Кашицына А. А. Зеленые технологии и природа внутри здания // *Architecture and Modern Information Technologies*. 2019. № 3 (48). С. 200–216.
6. Прядко И. П. Зеленая архитектура как фактор экологической безопасности урбанизированных территорий: Российский и зарубежный опыт // *Урбанистика*. 2018. № 2. С. 87–97.
7. Уморина Ж. Э. Технологические особенности бионической архитектуры // *Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова*. 2019. № 3. С. 69–77.
8. Фоменко Н. А. Природа как основа архитектуры // *Технические науки – от теории к практике*. 2013. № 29. С. 144–148.

REFERENCES

1. Babkina D. O., Yanova R. Yu., Popova A. V., Sorokoumova T. V. World Standards of "Green architecture", Prospects of Their Adaptation and Use Under Russian Conditions. *The urbanized territories' ecology*, 2019, no. 1, pp. 70-74. (In Russ.).
2. Vityuk E. Y., Umorina Z. E. Natural Technologies as a New Principle of Conformation in Architecture. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo arkhitekturno-stroitel'nogo universiteta. JOURNAL of Construction and Architecture*, 2018, no. 4, pp. 55-64. (In Russ.).
3. Donchuk T. V., Polyakov E. N. Bionic Aspects in Creativity of Anthony Gaudi. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo arkhitekturno-stroitel'nogo universiteta. JOURNAL of Construction and Architecture*, 2018, no. 2, pp. 9-30. (In Russ.).
4. Ilvitskaya S. V., Lobkov V. A., Lobkova T. V. Natural Materials in "Green" Architecture. *Academia. Architecture and Construction*, 2019, no. 2, pp. 130-133. (In Russ.).
5. Pavlova V. A., Kashytsyna A. A. Green Technologies and Natural Elements Inside Structures. *Architecture and Modern Information Technologies*, 2019, no. 3 (48), pp. 200-216. (In Russ.).
6. Pryadko I. P. Green Architecture as a Factor of Ecological Security in Urbanized Territories: Russia's and World's Best Practices. *Urbanistics*, 2018, no. 2. pp. 87-97. (In Russ.).
7. Umorina Z. E. Technological Details of Bionic Architecture. *Bulletin of BSTU named after V.G. Shukhov*, 2019, no. 3, pp. 69-77. (In Russ.).
8. Fomenko N. A. Nature as the Basis of Architecture. *Technical Sciences – from Theory on to Practice*, 2013, no. 29, pp. 144-148. (In Russ.).

**Н. С. ГРАЧЕВ**

специалист по воспитательной работе сектора проектной деятельности и студенческих инициатив Университета Правительства Москвы

N. S. GRACHEV

Specialist in Educational Work of the Sector of Project Activities and Student Initiatives of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

**А. С. БОНДАРЕНКО**

инспектор сектора проектной деятельности и студенческих инициатив Университета Правительства Москвы

A. S. BONDARENKO

Inspector of the Sector of Project Activities and Student Initiatives of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

Управленческий форум «Маяк» – новая история студенческих проектов

“Mayak” Management Forum – a New History of Student Projects

Развитие системы социальных лифтов и поддержка студенческих инициатив являются важнейшими функциями учреждения высшего образования. В Университете Правительства Москвы эти виды педагогической работы выполняются на базе отлаженных методик проектной деятельности. Внеучебная активность в вузе и разработка проектов совместно с сотрудниками учебного отдела университета, отвечающими за организацию воспитательной работы и проектной деятельности, открывают студентам новые возможности для самореализации и позволяют проводить разнообразные уникальные мероприятия, в том числе городского значения. Участники внеучебной работы получают ценный теоретический и практический опыт и смогут использовать его в дальнейшей профессиональной жизни.

Development of social elevators and support of student initiatives are important functions of a higher educational institution. At Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University these types of pedagogic work are carried out on the basis of tried and tested methodologies of project activities. Extracurricular activity and project development jointly with the staff of the University's Educational Department, who are responsible for the organization of educational work and project activities, opens up new vistas for students in terms of self-realization, and make it possible to organize events of unique nature, including such of the municipal level. The participants of the extracurricular activity gain valuable theoretical and practical experience, which can be used within their further professional path.



Ключевые слова: внеучебная работа, проектная деятельность, студенты, управленческий форум.
Key words: extracurricular activity, project activities, students, management forum.

Для цитирования: Грачев Н. С., Бондаренко А. С. Управленческий форум «Маяк» – новая история студенческих проектов // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 61–64.

For citation: Grachev N. S., Bondarenko A. S. “Mayak” Management Forum – a New History of Student Projects. *MGUU Herald*, 2021, no. 1, pp. 61-64. (In Russ.).

В стенах университета студенческие будни, как правило, состоят из учебных занятий, перерывов на отдых и общение. Кроме того, если вуз ответственно подходит к своей воспитывающей роли, студенчество ведет еще и обширную внеучебную работу. Данный вид активности, обучающий по своей сути, может служить сильным стимулом для развития современной молодежи.

При организации внеучебной работы сотрудники университета чаще всего выступают в роли воспитателей (как наставник, помощник, друг, психолог), организаторов (руководитель, стратег, координатор), трансляторов культуры (хранитель и носитель социального опыта, знаток культуры), развивающихся личностей (аналитик, генератор идей, стратег своей профессиональной траектории, творец жизненного пути). В «Положении о воспитательной работе в МГУУ Правительства Москвы» [2] сформулированы основные направления внеучебной деятельности университета, а функция координации воспитательного процесса возложена на отделение по организации воспитательной работы и проектной деятельности студентов (далее – воспитательное отделение).

Студенты, взаимодействуя с сотрудниками воспитательного отделения, приобщаются к традициям университета, получают помощь в решении личностно ориентированных вопросов. Участие во внеучебной работе активизирует их творческий потенциал, способствует формированию духовно-нравственных идеалов, обучает правилам этикета, развивает мораль и гражданскую ответственность.

Воспитательное отделение выстраивает свою работу в рамках государственной молодежной политики [1], уделяя особое внимание проектной деятельности. В частности, помогает студентам создавать проекты, координируя их реализацию, участвуя в формировании творческих коллективов, взаимодействии с партнерами и в подготовке отчетов. Не все обучающиеся владеют программами MS Project или Primavera и знакомы с такими понятиями, как «треугольник проекта» и «диаграмма Ганта». Тем не менее еще в стенах университета благодаря своим старшим коллегам

они на практике осваивают азы проектного менеджмента и на личном опыте убеждаются в том, что любая практическая деятельность должна планироваться и осуществляться на основе баланса между ожидаемыми результатами, расходом времени и финансовыми затратами [3, 4].

Проектный менеджмент предполагает три уровня ответственности в рамках проектной деятельности. Первый (высший) уровень – это координация всех видов проектной деятельности в интересах студенчества, которую берут на себя сотрудники воспитательного отделения. Второй находится в ведении руководителей направлений студенческого совета, которые отвечают за организацию работ, контроль и предоставление отчетов по всем проводимым проектам и сопутствующим мероприятиям. Третий (финальный) уровень представлен в основном научно-исследовательскими и творческими группами, проектными командами, т. е. главными участниками проектной деятельности. Они выявляют проблемные зоны в своей работе и предлагают варианты совершенствования системы проектного менеджмента для студентов университета (рис. 1).

В качестве примера совместной деятельности воспитательного сектора и студентов университета можно привести региональный управленческий форум «Маяк». Главные его цели – развитие знаний и навыков управления у участников и подготовка новых кадров для государственных и коммерческих организаций. С 2016 по 2019 г. мероприятия проводились исключительно для студентов Университета Правительства Москвы. В 2020 г. группа учащихся, опираясь на накопленный вузом опыт прошлых лет, разработала уникальную идею выездного мероприятия для будущих управленцев. Концепция была предложена к включению в молодежный проект «Московский диалог», реализуемый Комитетом общественных связей и молодежной политики города Москвы. В итоге «Маяк» получил право стать новой столичной площадкой для образования и развития практических навыков молодежи.

Впервые форум был проведен на региональном уровне и объединил 130 представителей различных организаций высшего и среднего

РИС. 1

Три направления развития проектной деятельности студентов в Университете Правительства Москвы



образования Москвы и Московской области. Собралось более 30 делегаций от образовательных учреждений. Специальными гостями стали руководители департаментов и подразделений Правительства Москвы, а также главы компаний, являющихся лидерами в своей индустрии (рис. 2).

Члены студенческого совета и актива Университета Правительства Москвы сыграли главную роль в подготовке «Маяка»-2020. Вместе с работниками воспитательного отделения и преподавателями они составили подробную программу форума, включая тайминг всех мероприятий и необходимые мастер-классы, наладили продуктивный диалог с партнерами и приглашенными экспертами. Обязанности были четко распределены между членами команды. Воспитательное отделение контактировало с московскими департаментами, коммерческими организациями и помогало в подборе площадки. Студенты занимались разработкой программы и взаимодействием с участниками из других вузов.

В рамках форума проводились тренинги по следующим направлениям: самопрезентация, вопросы прокрастинации, креативное мышление, человеческие ресурсы, эмоциональный интеллект, имидж в социальных сетях, инструменты управления проектными командами и ра-

бочим коллективом, эмоциональное выгорание, проектный менеджмент, подготовка резюме, риск-менеджмент и управление изменениями.

Участники получали новые знания и умения, а затем применяли их на практике в ходе многочасовых интенсивных занятий. Для желающих устраивались индивидуальные встречи с экспертами для точечной проработки изученного материала. Будущие управленцы развивали коммуникационные навыки, включаясь в общую дискуссию о существующих трендах в менеджменте и о создании собственных



РИС. 2

Выступление ректора Университета Правительства Москвы В. Ю. Фивейского на управленческом форуме «Маяк»

«Маяк» получил высокую оценку представителей департаментов города Москвы

тенденций. Кроме того, для них была проведена игра с элементами геймификации, нацеленная на развитие навыков управления проектами. Также была организована площадка для работы в группах над еще нерешенными реальными кейсами государственных и коммерческих организаций. Эта часть программы позволила работодателям рассматривать участников форума как возможных стажеров и будущих сотрудников. Несколько студентов, справившихся с заданиями, были приняты на оплачиваемые и неоплачиваемые стажировки в Правительство Москвы и ведущие компании города.

«Маяк» получил высокую оценку представителей департаментов города Москвы – не только как новый формат обучения управлению,

но и, главное, как средство организации социальных лифтов для молодежи. По окончании форума эксперты и руководители коммерческих структур выразили желание продолжить сотрудничество с университетом в рамках будущих мероприятий.

Благодаря таким площадкам, как «Маяк», где встречаются городская молодежь, главы организаций, эксперты и где складывается атмосфера свободного общения, исчезают барьеры между поколениями. Возникают уникальные возможности для обмена идеями, создания новых полезных профессиональных контактов. Город узнаёт мнение молодежи и может его учитывать в своей работе, а молодежь получает богатый и живой опыт городского управления.

Форум «Маяк» вносит большой вклад в развитие творческого потенциала студенчества и помогает столице находить лучшие управленческие кадры для обеспечения городу устойчивости и оптимального развития.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 29.11.2014 № 2403-р). Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Положение о воспитательной работе в МГУУ Правительства Москвы (утв. Приказом ректора МГУУ Правительства Москвы от 15.03.2021 № 67). URL: <https://mguu.ru/wp-content/uploads/2021/03/Polozhenie-o-vospitatelnoi-rabote-v-MGUU-Pravitelstva-Moskvy.pdf> (дата обращения: 18.03.2021).
3. Арсеньев Д. Г., Сурыгин А. И., Шевченко Е. В. Современные подходы к проектированию и реализации образовательных программ в вузе. СПб.: Издательство Политехнического университета, 2009. 81 с.
4. Казин Ф. А., Бикулов А. С., Зленко А. Н., Тойвонен Н. Р., Попова И. А., Шлей М. Д., Вареников Д. А. Система поддержки проектной деятельности в Университете ИТМО // Инновации. 2014. № 8. С. 77–83.

REFERENCES

1. *The Basics of State Youth Policy of the Russian Federation for the period until 2025 (as approved by Decree of the Government of the Russian Federation of 29.11.2014 no. 2403-r)*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. *Regulations on Educational Work in Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University (as approved by Order of the Rector of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University of 15.03.2021 no. 67)*. Available at: <https://mguu.ru/wp-content/uploads/2021/03/Polozhenie-o-vospitatelnoi-rabote-v-MGUU-Pravitelstva-Moskvy.pdf> (accessed: 18.03.2021). (In Russ.).
3. Arsenyev D. G., Surygin A. I., Shevchenko E. V. *Modern Approaches to Designing and Realization of University Educational Programs*. Saint-Petersburg: St. Petersburg Polytechnic University Publ, 2019. 81 p. (In Russ.).
4. Kazin F. A., Bikulov A. S., Zlenko A. N., Toyvonen N. R., Popova I. A., Shley M. D., Varenikov D. A. Project Activity Support System of ITMO University. *Innovations*, 2014, no. 8, pp. 77–83. (In Russ.).

Главный редактор –

Фивейский В. Ю., ректор Университета
Правительства Москвы,
кандидат психологических наук

Редакционная коллегия

Абрамов Р. А., доктор экономических наук
(Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова)

Александров А. А., кандидат исторических наук

Брюханов Д. Ю., кандидат экономических наук
(Ярославский государственный
университет имени П. Г. Демидова)

Бабаева Ю. Г., кандидат юридических наук

Вайсерио К. И., доктор психологических наук

Владимирова С. А., кандидат экономических наук

Гладилина И. П., доктор педагогических наук

Глуценко В. М., доктор экономических наук,
доктор военных наук

Горанова О. А., кандидат экономических наук

Гуслистая Т. В., кандидат юридических наук

(Российская академия народного хозяйства
и государственной службы

при Президенте Российской Федерации)

Данчиков Е. А., кандидат экономических наук

Денисов И. В., доктор экономических наук

Дёгтев Г. В., доктор юридических наук

Дорохин А. Г., кандидат экономических наук

Карманов М. В., доктор экономических наук

Когденко В. Г., доктор экономических наук

(Национальный исследовательский

ядерный университет «МИФИ»)

Колетвинова Е. Ю., кандидат экономических наук

Кочетков А. В., доктор юридических наук

(Российская академия народного хозяйства
и государственной службы

при Президенте Российской Федерации)

Леонова Т. Н., доктор экономических наук

(Национальный исследовательский

ядерный университет «МИФИ»)

Новиков И. В., доктор экономических наук

Опарина С. И., кандидат экономических наук

Погудаева М. Ю., доктор экономических наук

Половова Т. А., доктор экономических наук

Попков С. Ю., доктор экономических наук

(Всероссийский научно-исследовательский
институт труда Минтруда России)

Соколов Л. А., доктор экономических наук

Судьина Г. А., доктор экономических наук

Фадеева Г. В., кандидат экономических наук

(Академия труда и социальных отношений)

Царанов К. Н., кандидат медицинских наук

Шатилов А. Б., кандидат политических наук

(Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации)

Учредитель и издатель:

**Государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования**

**«Московский городской университет
управления Правительства Москвы
имени Ю. М. Лужкова»**

Адрес редакции и издателя:

107045, Москва, ул. Сретенка, д. 28.

Тел.: +7 (495) 957-75-75, e-mail: info@mguu.ru

**Журнал основан в 2003 г. (До февраля 2017 г.
издавался под названием «Вестник МГУУ».)**

Выходит 4 раза в год.

**Журнал зарегистрирован в Федеральной службе
по надзору в сфере связи, информационных
технологий и массовых коммуникаций.**

**Свидетельство ПИ № ФС 77-68492 от 27 января
2017 г.**

**В оформлении обложки № 1 (51) использовано
изображение павильона «Бизнес.Техноград»
инновационно-образовательного комплекса
«Техноград» на ВДНХ. В оформлении статей
использованы фотографии из архивов авторов.**

**Материалы подготовлены при информационной
поддержке СПС «КонсультантПлюс».**

**Перепечатка материалов номера без письменного
разрешения редакции запрещена. Мнение авторов
статей может не совпадать с мнением редакции.**

Редактор Карпова Т. В.

Переводчик Колодников В. И.

Корректор Нехотина Т. В.

**Художественное редактирование,
компьютерная верстка** – Касимов Н. Н.

Рисунок на обложке – Дубровская Н. П.

Фото на с. 2 обложки – Падалко Н. Ю.

0+

Тираж 600 экз.

Подписано в печать 31.03.2021.

Дата выхода в свет 14.04.2021.

Усл. печ. л. 8. Гарнитура Neue Helvetica.

Формат 60 x 90 1/8. Заказ № 1081.

**Отпечатано с готового оригинал-макета
в «Агентство МИГ». 140002, Московская обл.,
г. Люберцы, Октябрьский пр-т, д. 18, корп. 1,
пом. VI, литера а, комн. 10.**

**Распространение в государственных организациях
города Москвы — бесплатно.**

Подписной индекс в каталоге

«Пресса России» – 33360. Цена свободная.

**© ГАОУ ВО «Московский городской университет
управления Правительства Москвы
имени Ю. М. Лужкова», 2021**