

Иллюстрация: Игорь Снигирев,  
фото: Катя Ангелова

СЕРГЕЙ ГРАДИРОВСКИЙ

Текст: Муршидат Исаева

# ГОРОДСКАЯ МАГИЯ

Жителям Ижевска  
и его горожанам посвящается...



Сергей Градировский — член экспертного совета при Правительстве России, генеральный директор агентства развития города Томска, разработчик нашумевшего проекта «Томск 3.0». Согласно его трактовке, «Томск 1.0» — купеческий, «Томск 2.0» — индустриальный, «Томск 3.0» — проект, который позволит городу «ворваться» в креативное, постиндустриальное будущее. Задачи проекта — создать особую среду, сделать город привлекательным для жизни и работы, остановить миграцию талантливых людей и привлечь квалифицированные кадры для построения новой экономики знаний

Можно ли Ижевск считать городом, и почему Москва к таковым уже не относится? Каким должен быть город, чтобы жители хотели в нем оставаться и трудиться на его благо? Эти и другие процессы поддаются корректировке и, судя по словам Сергея Градировского, одного из ведущих российских специалистов в сфере стратегирования, вполне легко.

Своей родиной Сергей Градировский считает Крым и именно там хотел бы «встретить старость и успокоиться». Сегодня он трудится в Томске и планирует сделать его еще более заметным на карте России и Евразии. Его совместный с коллегами и друзьями проект под названием «Томск 3.0», по сути, сигнал к действию для глав любых городов. Сергей осознает, что есть риск: проект может быть свернут с уходом градоначальника, но убежден: если установить «правила игры» и закрепить их в институтах города, им будут подчиняться. По его мнению, в основе развития города — горожанин. Просто житель рассчитывать на перемены не имеет права. Принципы построения города — в самом широком его смысле — едины, предельно просты и не требуют огромных вложений. О них Градировский рассказал Gorod'у во время недавнего визита в Ижевск.

## ГОРОД ВЗЫВАЕТ К РАВЕНСТВУ

— Именно на этом принципе основаны все государственные программы выравнивания, да и сама политика социального протекционизма. На этом зиждется современный урбанистический концепт «город для людей» — не для машин, промышленности и даже не для инвесторов. Это не так просто понять людям с экономическими мозгами. Но стремление общества к равенству должно найти свое выражение в политике урбанизма. К примеру, экс-мэр колумбийской Боготы Энрике Пеньялоса считал, что для семьи с низким достатком единственная доступная альтернатива телевидению — это прогулка по городу, поэтому качественная пешеходная зона — наименьшее, что может дать городская власть. Пеньялоса также говорил, что в городе равных возможностей владелец велосипеда за 30 баксов и обладатель машины за 30 тысяч имеют одинаковый доступ к благам. В таких городах на первом месте стоят пешеходы, на втором — велосипедисты (са-

мокаты, ролики, доски и т. д.), на третьем — общественный транспорт. И только потом идут личные легковые автомобили, грузовой транспорт. Этот принцип должен быть прописан в регламентах, отражен в планировке, вокруг него должна сложиться культура поведения в городе.

Приучить человека за баранкой подчиняться пешеходу непросто. Тот же Пеньялоса, чтобы водители наконец-то признали приоритет пешеходов, в некоторых местах поднял пешеходные переходы через дорогу на уровень тротуаров, и автомобилист, заезжая на такой переход, буквально ощущал, что он вторгается на чужую территорию. Горячие латинские парни проводили рекламную кампанию, убеждая горожан, что тротуар — не часть дороги, а часть общественного пространства. И они сумели создать новую городскую среду в том числе за счет такого решения: пропустили через весь город 24-километровую улицу исключительно для пешеходов и велосипедистов. Наши градоначальники не могут «позволить» себе такие поступки, а этот парень — Пеньялоса — смог. Именно поэтому он был великим мэром!

Но есть формы выравнивания, убивающие мотивацию. Например, в греческих полисах гражданство не было всеобщим, за него нужно было бороться. Зато полисные обязанности доставались по жребию. Сейчас как бы гражданином и как бы горожанином может быть каждый, и это обесценило статусы. Это же касается образования. С появлением всеобщего бесплатного образования его качество сильно снизилось. За знание уже не надо бороться, и жажда получить его все меньше. Европа заигралась с социальными программами поддержки настолько, что не знает, как остановить поток иммигрантов, для которых социальное пособие — предел мечтаний. Халявные деньги убивают всякую мотивацию к поиску работы и труду над собой. В западном обществе выращено огромное количество паразитов, не желающих работать. И у них подрастают дети, у их детей появятся свои дети...

Важный вопрос: как преодолеваются противоречия между потребностью города в сложном ансамбле разделения труда и нарастающим неравенством? Структура профессий всегда иерархична. Вверху сосредоточены люди с большими способностями, стремящиеся к развитию. Опираются они на людей, расположенных ниже: тех, кто ежедневно печет хлеб, убирает улицы, моет машины, разносит почту и пищу, в общем, занимается важными делами. И чем шире

основание пирамиды, тем выше возможность и вероятность появления людей высокого предела знаний наверху пирамиды. Отсюда и необходимость в повышении плотности населения в городах, и угроза равенству в быстро развивающихся городах.

#### ГОРОД НЕСЕТ РАЗВИТИЕ

— Можно подумать, что этот принцип несколько противоречит первому. Так оно и есть. Но! Не будет развития, не будет и города, а значит, и самой возможности пространства равных. При развитии часто нарушаются чьи-то права. Вспомним Сочи: каким образом там решался вопрос с землей, передаваемой под застройку к Олимпиаде. Власть не церемонилась с местными жителями: «По твоему участку пройдет дорога, принимай решение. Времени у тебя до завтра». Меня впечатлила история в Алма-Ате. В центре многоуровневой развязки с сумасшедшим трафиком стоит домик. Откуда?! Оказалось, что обладатель этого участка земли наотрез отказался продавать его. Вопрос дошел до президента, и Назарбаев лично дал указание дом не трогать, но развязку построить — вокруг него. Жить в доме, сами понимаете, стало невозможно, продать — тоже. В интересах города и общественного блага иногда приходится попира́ть чьи-то права. Человек может занимать абсолютно дурацкую позицию и вредить самому себе.

Мой любимый пример — Париж. До XIX века он был городом узких и кривых улочек, которые легко превращались в баррикады, а бульжники — в оружие пролетариата. Как Наполеон Бонапарт сделал себе имя в Париже? Он поставил пушки, расстрелял бунтующих горожан и тем самым усмирил жаждущий крови уличный Париж. Негуманно! Но при каком раскладе пролилось бы больше крови, никто не ответит. Париж постоянно потрясали бунты и ре-

волюции. Надо было что-то делать. И уже Наполеон III задался вопросом о другом Париже, для чего пригласил барона Жоржа Эжена Османа. Благодаря ему на месте запутанных узких улочек возникла городская геометрия — четкий рисунок широких, прямых, наполненных светом авеню и бульваров. Военная задача была решена. Но не только. Как только по-

банизированное пространство, обращенное против человека. Невозможно ни проехать, ни пройти, ни ребенка отпустить в школу, ни старику, не напрягаясь, перейти большинство московских шоссе. Кажется, что жизнь в столице намного качественнее, чем в других городах. Да, там выше зарплаты, но вместе с тем выше и плата за

**В ИНТЕРЕСАХ ГОРОДА И ОБЩЕСТВЕННОГО БЛАГА ИНОГДА ПРИХОДИТСЯ ПОПИРАТЬ ЧЬИ-ТО ПРАВА. В ТО ЖЕ ВРЕМЯ ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ ЗАНИМАТЬ АБСОЛЮТНО ДУРАЦКУЮ ПОЗИЦИЮ И ВРЕДИТЬ САМОМУ СЕБЕ**

явились такие улицы, на них вышли дамы, а за ними — кавалеры, чтобы посмотреть на дам. Следом начали перестраиваться первые этажи под особую — витринную — торговлю. Дамы заходили — кавалеры за них платили. Процесс пошел! Но, чтобы это сделать, нужно было соблюсти несколько условий: первое — сам Наполеон III интересовался архитектурой, и его часто можно было застать работающим над чертежами. Он был влюблен в великий город. Второе — необходим был человек, не имеющий родственных связей ни с аристократией, ни с теми, чьи дома попали в зону отчуждения, и таким был Осман — протестант из Германии. Третье — нужен был закон об экспроприации частной собственности в интересах города, что нарушало права большей части собственников. Условия жесткие. Но Париж, который большинство из нас так любит, появился благодаря этим решительным действиям.

Критика всегда была и будет. Но если всякий раз на нее реагировать, не появились бы ни город на Неве, ни Большой театр в Москве, ни собор Святого Петра в Ватикане. Важный момент: город растет численно, семимильными шагами развивается инфраструктура, — при этом он может перестать быть городом. Пример — Москва, переразвитое ур-

жилие; москвичи в большинстве своем едят «пластиковые» продукты; «живут» в пробках и постоянно находятся в куда большем стрессе, чем жители провинции. Чтобы хоть как-то привести себя в порядок, москвичи вынуждены улетать на море — и там оставить остатки заработанных денег. В молодые годы, когда тебе нужны знания, опыт, связи, карьера и нет детей, Москва — хорошее рыночное предложение. С появлением детей и более глубоких смыслов, жить там становится невозможно. Сейчас новая команда города пытается навести порядок и хотя бы в рамках бульварного кольца вернуть то, что можно назвать городом.

#### ГОРОД ВОВЛЕКАЕТ В ГОРОЖАНСТВО

— И тем самым переводит человека из статуса жителя в горожанина, наделяет его ответственностью, из чего исторически вытекало гражданство, а не наоборот. Гражданство — это не просто права, это еще и обязанность: не особые отношения с законом, а реальная эмоциональная связь с городом. Я настаиваю на следующих определениях: житель — тот, кто

#### ЕСТЬ МНЕНИЕ



**ИЛЬЯ ПОНОМАРЕВ**  
член исполнительного комитета Ассоциации развития города (АРГО)

*На одной из встреч с ключевыми руководителями администрации Ижевска, озабоченными развитием города, Градировский помог систематизировать представления о том, в каких направлениях оно может идти сейчас. Также на сессии в администрации обсуждали необходимость включения в процесс гражданского общества как полноценного партнера. Четырехдневная работа показала, что для эффективности не хватает институтов. Есть блестящие идеи, например, концепция единого музейного пространства в центре Ижевска, но нет «двигателя». Сейчас координация по проектам развития города, которое бы соединыло полномочия разных органов местного самоуправления для решения конкретных задач. И Градировский на примере Томска рассказал, как эту коммуникацию организовать.*

живет в городе, а горожанин — кто действует, кто в городе превращается в политического субъекта (политический не в вульгарном современном смысле, а берущий ответственность на себя). Такие изменения заставляют иначе действовать и руководство города. Первые лица очень чувствительны к сообществу хотя бы потому, что они не каменные глыбы, а люди, и, конечно, из-за избирательного процесса. Если первое лицо чувствует, что на него давят снизу, он сделает, что от него хотят, он же не политический самоубийца. Город — это, в первую очередь горожане, которые присваивают пространство города не в частных, но общественных интересах, обладают городской идентичностью, очевидным образом проявляют амбиции самоуправления. Эти формы самоуправления и даже самосопроотивления выражаются в принятии решения о том, каким будет город.

Я помню еще те времена в Киеве, когда люди готовы были лечь под машины, лишь бы не пустить их парковаться на пешеходных пространствах Крещатика. И добивались своего. Сейчас сопротивление сломлено, Киев во власти московского стандарта автомобильного хамства. Кто еще для меня горожанин? Тот, кто говорит: «Это город моих родителей. Это город моих детей. Это мой город!» Он принял решение, что не в Испании, Португалии или Англии будет обустривать место для себя и семьи, а здесь. Он любит этот город, ходит по нему, испытывая чувство гордости за него, переживает за неудачные архитектурные решения и при любой возможности рассказывает о том, насколько его город хорош. Город — это тоже дом. Сколько вложим, столько получим взамен. Это отпечаток жизни в нем горожан.

А вот томская история. К экс-губернатору Крессу очень долго пробибалась женщина. Все были уверены, что у человека какая-то серьезная проблема, учитывая ее настойчивость. Оказалось, что совершенно определенные «сволочи» вот уже три года не могут вкрутить лампочку в ее подъезде. Между делом в разговоре выяснилось, что ее муж — электрик... И таких людей полно. Граница собственности, а значит ответственности жителя, проходит по дверям собственной квартиры или бамперу автомобиля. Граница ответственности горожанина проходит по границам города.

#### ГОРОД ДАРИТ МНОГООБРАЗИЕ

— Отсутствие многообразия и разнообразия — это ключевая причина, по которой молодежь не остается в сельской местности. Кто хорош в деревне: человек, который может все сделать сам: и кобылу подковать, и крышу перекрыть. В городе скажут: «Не-нормальный, ты уж определись и начни специализироваться в чем-то конкретном, но в этом будь лучше других, а все остальное доверь профессионалам». Всякое многообразие — следствие и последствие развития. Но многообразие может привести к напряжению и даже конфликту. Мы удивляемся: во Франции молодежь вышла на улицы, бунтует, жжет машины. Для нас — это ужас-ужас, для них — противоправные действия в рамках нормы. Есть и должны быть механизмы проявления и сброса напряжений в социальной ткани города, и пусть лучше они срабатывают постоянно, чем раз в сто лет у чайника сорвет крышку. Многообразие и разнообразие города открывает возможность сложным типам кооперации. Кооперация определенного типа создает общество определенного типа. Город вне кооперации невозможен. Город с простой кооперацией прост и долго не продержится. Развитие города есть развитие форм и уровней кооперации. Кооперация, на мой взгляд, даже может разрушать город, и именно поэтому в городе должен быть специалист по типам кооперации, наподобие главного архитектора или дизайнера. Это легко понять, если представить город, в первую очередь, как социальную систему. Кооперация в обществе всегда дополняется конкуренцией — два мощнейших взаимодополняющих инструмента нужны как день и ночь, без них не произойдет целый ряд вещей.

#### ГОРОД ПОРОЖДАЕТ ВОЛНЫ ИННОВАЦИЙ

— Непрерывные инновации — безусловное условие развития. Может показаться, что город для этого неважен, а в качестве убедительного примера можно привести Кремниевую долину. Легендарный венчурный капиталист Пол Раймонд говорил: «Кремниевая долина имеет один важный недостаток: рай высоких технологий, созданных в 50-60 годах, превратился сейчас в одну гигантскую парковку. Сан-Франциско и Беркли — замечательные города, но находятся в 40 милях». То есть достаточно далеко, чтобы людям в ежедневном режиме были доступны блага

**ИЖЕВСК — НЕДОГОРОД. НО ШАНСЫ СТАТЬ ГОРОДОМ ЕСТЬ ВСЕГДА. ВЫ ДОСТАТОЧНО КРУПНЫ, ЧТОБЫ НЕ ИСЧЕЗНУТЬ, У ВАС ЕСТЬ ЭТНОКУЛЬТУРНАЯ ФОРМА «ЗАЕМЛЕНИЯ», СЛАВНОЕ ОРУЖЕЙНОЕ ПРОШЛОЕ — ПО СУТИ, ИСТОРИЯ МАСТЕРСТВА. ВЫ НЕДООЦЕНИВАЕТЕ БРЕНД «КАЛАШНИКОВ» — ОН СПОСОБЕН СДЕЛАТЬ ИЖЕВСК ГЛОБАЛЬНЫМ ГОРОДОМ**

города. Поэтому Раймонд говорит еще жестче: «Кремниевая долина — периферийный городишко, где душа задыхается. Там прекрасная погода, которая делает его значительно более привлекательным по сравнению с окраинами большинства американских городов, но конкурент, который избежал жизни в провинции, реально выигрывает». Почему раньше было не так? Все просто. Во времена самосоздания Кремниевой долины новое поколение не устраивал уклад американских индустриальных городов (будущего «ржавого пояса»), и тогда они сбежали с северо-востока на юго-запад страны, где была возможность вести другой образ жизни и развернуть новую деятельность. Именно за счет бунта против старых городов, абсолютно не удовлетворявших передовой класс, появилась новая экономика, которая и по сей день позволяет США сохранять лидерство. Но сегодня появились новые города, пространство которых креативным классом принято как свое. Многие по-настоящему интересные стартапы сейчас делаются как раз там. Рестораны, бары, кафе становятся продолжением офисного пространства, где много публичных третьих мест, где коворкинги и кофейни настроены на работу и плотное общение: именно там проводятся встречи, мозговые штурмы, переговоры, бурлит реальная студенческая и профессорская жизнь, жизнь браваурного венчурного инвестора и голодного стартапера.

Друзья, которые преподавали в лучших университетах мира, рассказывали о пивных при университетах. Там люди договариваются и создают команды, рождаются проекты и происходит обмен идеями, нарабатывается доверие, без которого сложные сетевые про-

екты не складываются и не финансируются. От формализованных, застроенных пространств, от наших университетов с их коридорной системой и лекционно-поточной сущностью такой отдачи не бывает. Надежда — на город, который чувствителен к новым коммуникациям и форматам мышления и именно поэтому порождает волны инноваций.

#### ГОРОД ФОРМИРУЕТ ЭТОС

— Этос кристаллизуется в право. Право закрепляется в документах. У каждого города есть генплан, и он должен работать. Но, несмотря на статус закона, почти нигде этого не происходит. Не соблюдаются правила застройки, постоянно обходятся регламенты — высотности, плотности, колористики и другие.

В Европе все иначе. Нам бы очень хотелось, чтобы предприниматель, затеявший строительство или капремонт, обращался к колористическому атласу. У любого финансового гения может быть дурной вкус. Фасад принадлежит городу. В атласе все прописано: в каких районах какого цвета и тона могут быть дома, чтобы город представлял собой целостность, был гармоничен, чтобы улицы не угнетали и не провоцировали агрессию. В Италии есть и бедные, и богатые, но нет такого убожества в архитектуре и быте, которое встречается у нас. Правила игры давно сложились, и многие с удовольствием им следуют. Это и есть культура, а не походы в театр по безобразным улицам. Итальянцы гордятся своей архитектурой и планировочными решениями и не идут на уступки девелоперам и сетевикам, заставляя их подстраиваться. Посмотрите для примера вывески на Макдональдсе в Милане. Другой пример — Рига, которая удивительно хороша своими острыми крышами, создающими неподражаемый ландшафт. Изначально, насколько мне известно, их делали такими не только для красоты: с них легче сходил обильный мокрый снег. Что начали делать местные варвары, начиная с 90-х? С фасада, как и положено, конек острый, а со двора его выравнивали до прямого угла и делали там дополнительные этажи. Смотреть невозможно!

#### ЕСТЬ МНЕНИЕ



**ОЛЬГА ПИШКОВА**  
детский  
правозащитник

*Визит эксперта в области актуальных задач социального развития полезен всегда. В том числе для того, чтобы остановиться и задуматься. И пробудить мысль. Наконец, просто увидеться и пообщаться с близкими «по духу» людьми. Если же говорить о задачах городского развития и участии в деловой игре на эту тему, то мне показалось, что сам эксперт не очень понял, для чего приглашен. Думаю, что особенных предпосылок создания очередной стратегии Ижевска сегодня нет. В первую очередь потому, что «городским сообществом» не артикулирована сама основа и идея этого развития, которая в моем представлении может быть только ценностной: объединяться можно только вокруг общих ценностей, но не вокруг сфер ЖКХ, образования, здравоохранения, дорог и прочего.*

Градостроительные регламенты прекрасно действуют даже в таких малоразвитых с нашей точки зрения странах, как Тунис, Алжир или Черногория (три обязательных решения: стены только из натурального камня, на крыше только черепица и обязательно деревянные ставни).

Я узнал, что у вас, ижевчан, появилась муниципальная милиция. Был приятно удивлен. Подобное хочу предложить и мэру Томска. Найти способ контроля и наказания за нарушение правил пользования городом и его возможностями очень важно. Города, в которых этого нет, сильно отстают в развитии. Город — упорядоченное пространство.

#### ГОРОД ОБЯЗАН БЫТЬ ГЛОБАЛЬНЫМ

— Город находит себя в разделении труда с другими городами. Его узнают, потому что с чем-то связывают: образ, идея, событие. Если города на ментальной карте нет, значит, его нет в торговых, культурных, интеллектуальных и других обменах, и он рано или поздно перестает быть городом. Оказаться в информационной повестке — великая радость и удача. На Западе знают Толстого, Достоевского и Набокова (последнего во многом потому, что он там жил и писал по-английски), намного меньше Солженицына, Чехова и Пушкина. И все. Остальные великие писатели и поэты земли русской, уж извините, не известны, ибо внимание не резиновое. Так и город — трудно попасть в ограниченное пространство международного внимания, но надо.

Ижевск среди счастливицев. У вас все есть. Калашников — великий бренд. Но его нужно (а) связать с городом, (б) провести ребрендинг, причем, в первую очередь, для самих ижевчан. Меня искренне удивила негативная реакция горожан на бренд Калашникова. Напомню: в Латинской Америке, на Балканах или Ближнем Востоке это имя символизирует борьбу за свободу, а не милитаризм.

Гуру венчурного мира Пол Грэм, создатель Yahoo, утверждает: «Великие города привлекают людей с амбициями. Это можно почувствовать, гуляя по городу. Сотней едва заметных способов город сообщает вам: вы

способны на большее; вам стоит приложить больше усилий. Удивительно, какими разными могут быть эти ощущения. Нью-Йорк будто говорит вам: нужно зарабатывать больше. Конечно, есть и другие намеки: нужно быть моднее, лучше выглядеть. Но самое ясное послание, исходящее от Нью-Йорка, — нужно быть богаче». И так далее. Рекомендую прочитать этот текст. И главное — задаться вопросом: а какие сигналы посылает ваш город? И насколько эти сигналы вписаны на карте мира?

#### ПОСТСКРИПТУМ ОБ ИЖЕВСКЕ

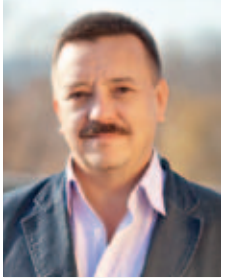
— Чтобы мое впечатление об Ижевске вылилось в высказывание, надо хотя бы в вашем городе сделать проект, лучше пожить. А еще лучше — побороться за город. Без всего этого попытки анализа сродни лечению по фотографии. Исходя из понимания динамики городов России, в частности городов при заводах, Ижевск — недогород. А вы думаете, так легко вырваться из того, чем вы были для родины?

Но шансы стать городом есть всегда. И это зависит только от людей, борющихся за город. Вы достаточно крупны, чтобы не исчезнуть. Это раз. У вас есть этнокультурная форма «заземления». Это два. У вас славное оружейное прошлое — по сути, история мастерства. Это три. Вы пока что недооцениваете бренд «Калашников», а ведь он способен сделать Ижевск глобальным городом. Это четыре. У вас хороший для работы и повышения качества среды центр города. Это пять. И я в вашем городе встретил очень целевых людей, которым безразлична судьба Ижевска. Это очень важно, и это шесть.

Когда я выбирал для себя город, я обратил внимание на две вещи. Первая: вы идете по его улицам, вам хорошо, комфортно, вы буквально кожей чувствуете, что здесь есть место для романтики, красоты, тишины. Вторая: вы погружаетесь в город и видите, что критическая масса людей, с которыми вам будет интересно, полезно, здесь есть. Вывод: вы сможете с ними развернуть проект изменений. И при этом вы будете любить город. Это и есть роман с городом. ©

**Я НАСТАИВАЮ НА СЛЕДУЮЩИХ ОПРЕДЕЛЕНИЯХ: ЖИТЕЛЬ — ТОТ, КТО ЖИВЕТ В ГОРОДЕ, А ГОРОЖАНИН — КТО ДЕЙСТВУЕТ**

#### ЕСТЬ МНЕНИЕ



**МИХАИЛ ЧЕРЕМНЫХ**  
директор  
Гуманитарного  
лицея Ижевска

Благодаря управленческому мастерству Сергея Николаевича участником семинара удалось выйти на практический результат: появилась Дорожная карта разработки стратегии развития Ижевска. Для развития городу необходимы четыре кластера: оборонно-промышленный, информационно-технологический, образовательный, культурный или креативно-технологический. Каждый из них может стать самодостаточным и в то же время быть составной частью трех других. Генеральное направление ижевской стратегии — это развитие человеческого потенциала и его капитализация на территории так называемой ижевской агломерации (Воткинск, Сарапул, Камбарка, Можга). На мой субъективный взгляд, образовательный кластер — основной механизм реализации генерального стратегического направления.